

Arcor, una empresa sustentable

Aprendizajes del camino recorrido

Arcor, una empresa sustentable

Aprendizajes del camino recorrido



Sumario

Prólogo	5
Capítulo 1. Arcor y su compromiso social y ambiental: Desde sus inicios hasta el año 2003	7
Capítulo 2. El inicio del camino hacia la gestión de la sustentabilidad: Período 2004 - 2005	22
Capítulo 3. Consolidación de las prácticas y construcción de una política de sustentabilidad: Período 2006 - 2009	35
Capítulo 4. Implementación de la estrategia de sustentabilidad: Período 2010 - 2012	49
Capítulo 5. Institucionalización de la sustentabilidad: Período 2013 - 2015	69
Capítulo 6. Consolidación de la integración de la sustentabilidad: Período 2016 - 2020	85
Capítulo 7. Desafíos del proceso de integración de la sustentabilidad	100
Capítulo 8. Aprendizajes de un camino hacia una empresa sustentable	110
Anexos	119

Prólogo

Desde su creación, Arcor estuvo orientada a la generación de valor, con un claro compromiso con el desarrollo de la comunidad, primero en la ciudad de Arroyito donde nacimos y luego en todas las localidades donde instalamos nuestras plantas. Este desarrollo siempre implicó tres aspectos que desde nuestros inicios vemos como íntimamente entrelazados: el crecimiento económico, el aporte social y el cuidado del ambiente y sus recursos. Esta forma de pensarnos como empresa es parte del ADN de Arcor y se relaciona con haber crecido en una comunidad pequeña y ver a nuestros fundadores convertirse en referentes de la comunidad.

Aquel compromiso de nuestros pioneros no sólo perduró a través de los años, sino que además, fue creciendo y permeando la gestión de toda la organización, con una conducta íntegra reflejada tanto internamente como en el trato con consumidores, clientes, proveedores, distribuidores y las distintas instituciones con las que interactuamos.

En cuanto a los valores fundacionales y a nuestra experiencia, hace 20 años se comenzó a delinear un plan de responsabilidad social basado en un conjunto de normas de conducta que, de manera gradual, nos permitió integrar las prácticas existentes y promover la corresponsabilidad de todos los colaboradores de la empresa con el desarrollo sustentable. Siempre con una mirada a largo plazo, en el año 2009 entendimos que debíamos asumir el desafío de pasar del concepto de RSE a una mirada más integral de sustentabilidad. En este marco, durante el año 2010 definimos nuestra primera Política de Sustentabilidad Arcor, que dio origen a las distintas estrategias y planes que nos permitieron avanzar en el fortalecimiento de la sustentabilidad para la empresa y en consolidar una gestión transversal como perspectiva para hacer negocios.

El compromiso con la gestión sustentable se fue afianzando hacia el interior de la compañía, con objetivos estratégicos y con una planificación transversal por áreas, que progresivamente fue incluyendo a toda nuestra cadena de valor. A partir de nuestra convicción de que las empresas con mayor potencial de trascender, tanto en su mercado local como en el plano internacional, serán las que integren la sustentabilidad en su gestión, nos propusimos ser una empresa líder en sustentabilidad, a medida que avanzamos en nuestro objetivo de ser una empresa global afirmando nuestro liderazgo regional.

Así, la gestión integral de la sustentabilidad se ha convertido, para Arcor, en un factor central que estructura y orienta nuestra estrategia como compañía, integrando nuestros valores con nuevas agendas, demandas y compromisos tanto ambientales como sociales. Esta forma de ser y de actuar nos permite generar innovación, abordar oportunidades para el crecimiento de la empresa y, de esa manera, contribuir al desarrollo de la Argentina y de los países donde estamos presentes.

Esta publicación no sólo da cuenta del camino recorrido en Arcor a lo largo de nuestra historia, sino que, fundamentalmente, pone el foco en los 10 años de trabajo bajo el marco de la Política de Sustentabilidad aprobada en el año 2010. Sin duda, se trata de un recorrido iniciado por nuestros fundadores que hemos profundizado paso a paso a medida que comprendimos la importancia de ocupar un papel de liderazgo en el campo de la sustentabilidad empresarial. Esperamos, entonces, que esta publicación permita conocer y comprender nuestros esfuerzos, nuestros aprendizajes y nuestros desafíos en el camino ineludible para convertirnos en una empresa sustentable.

Luis A. Pagani

CEO y Presidente Grupo Arcor

Capítulo 1

Arcor y su compromiso social y ambiental: Desde sus inicios hasta el año 2003



Capítulo 1

Arcor y su compromiso social y ambiental: Desde sus inicios hasta el año 2003

*Desde 1951, perseguimos el mismo sueño:
ser una empresa que crece cuidando a las personas y al planeta¹*

En el año 1924, proveniente de Italia, Amos Pagani llegó al pueblo de Arroyito, ubicado en el centro del territorio argentino, en la Provincia de Córdoba, donde al poco tiempo puso en marcha una modesta producción de panificados, galletitas y caramelos. Casi tres décadas más tarde, en 1951, el segundo de sus cinco hijos, Fulvio Salvador, junto a sus hermanos Renzo y Elio, llevaron a cabo la idea de montar una fábrica de caramelos, acompañados por otros emprendedores de la zona como las familias Seveso, Brizio y Maranzana. De esta manera nació la empresa Arcor ("Ar", de Arroyito y "Cor", de Córdoba) inaugurando la primera planta productiva el día 5 de julio de ese año. La apertura de la nueva empresa se convirtió en un hito para Arroyito, iniciando un proceso de revitalización luego de años de migración de sus pobladores producto del agotamiento de la actividad forestal, su principal actividad económica en esa época.

Para 1958, Arcor producía 600 toneladas diarias de golosinas, en buena medida como resultado de los esfuerzos de incorporar equipos, establecer talleres propios y generar capacidades técnicas para producir en escala. En paralelo, Arcor comenzó a desarrollar otras actividades industriales, con un claro objetivo que era abastecerse a sí misma de insumos estratégicos, para lo cual se integró verticalmente. En la década de 1970 comenzó a construir otras plantas fabriles para satisfacer las diversas necesidades de la empresa, desde las materias primas hasta los envases, pasando incluso por la energía. Esta estrategia de integración y de inversión tecnológica se convertiría en uno de los pilares de su consolidación a partir de lograr costos convenientes.

Durante los 70 y 80 Arcor se convirtió en la empresa líder de golosinas y sentó las bases para convertirse años más tarde en la compañía de alimentos más grande del país a partir de la diversificación, el desarrollo de nuevas categorías de productos, y la descentralización geográfica de su producción mediante la instalación de plantas en localidades de menos de 50.000 habitantes.

¹ <https://www.arcor.com/ar/sustentabilidad> (Arcor 2021) consultado el 10 de agosto, 2021.

En los años 80, con el nacimiento de Cartocor, fue transformándose también en un grupo industrial líder a nivel nacional en la producción de packaging y en una de las principales empresas de consumo masivo de América Latina. Este crecimiento estuvo sostenido por la constante inversión en tecnología, la incursión en nuevas categorías de consumo masivo (golosinas, chocolates, alimentos, galletas, etc), y la integración vertical de sus actividades productivas.

Con el tiempo, esta estrategia de integración vertical, inicialmente centrada en autoabastecerse, permitió desarrollar actividades que resultaron competitivas por sí mismas y que posteriormente se convertirían en negocios autónomos.

En cuanto a la comercialización, Arcor desarrolló un modelo de distribución minorista único, con una red de distribuidores oficiales que comercializaban exclusivamente sus productos. Este sistema de distribución y logística originado en el interior de la Argentina en la década del 60 y consolidado en las décadas siguientes, se expandió en el interior del país, antes de avanzar en Buenos Aires. También le brindó una capilaridad única a la empresa que le permitía llegar a cualquier rincón del país y posteriormente fue replicado en el resto de Latinoamérica. La cercanía con el punto de venta siempre fue vista como una de las fortalezas desarrolladas por Arcor.

Fue también en la década del 60 cuando Arcor comenzó a explorar el potencial del mercado latinoamericano, a partir de una política de exportaciones que establecía la meta de “exportar siempre”, incluso frente a coyunturas desfavorables. El grupo realizó sus primeras ventas a Estados Unidos en 1967, participando además en ferias internacionales.

“Fulvio Salvador Pagani: Nuestro mercado es el mundo”

Con la adquisición de firmas o la instalación de plantas productivas en otros países, el proceso de internacionalización de Arcor, que se había iniciado a través de las exportaciones, comenzó a expandirse. En el año 1976 Arcor abrió una fábrica en Paraguay (Arcopar), en 1979 se inauguró una planta industrial en Uruguay, en 1981 compró una pequeña empresa en Brasil que le permitió abastecer a ese mercado con la elaboración local de golosinas, y en 1989 inició la actividad productiva en Chile con la compra de Alimentos Indal. En ese período, la estrategia era desarrollar una comercializadora o distribuidora y ganar mercado antes de construir una planta industrial (en Perú y en México). Este proceso de expansión convirtió a Arcor en un jugador regional dominante y con proyección global, guiado por las palabras de su fundador Fulvio Salvador Pagani *“nuestro mercado es el mundo”*. Esto marcó para siempre la visión de la compañía.

A comienzos de la década del 90 Arcor enfrenta una situación trágica inesperada. Fulvio Pagani, líder de la creación y consolidación de Arcor, falleció en un accidente automovilístico el 29 de diciembre de 1990. Tres años más tarde asume como presidente de la empresa su hijo mayor, Luis Pagani, quien se había incorporado a la misma en el año 1983.

Bajo la conducción de Luis Pagani, Arcor continuó con su expansión en la década de los 90 y tomó un renovado impulso que la proyectó definitivamente. Para ello llevó adelante un profundo proceso de transformación de su management e implementó los planes de profesionalización que había concebido su padre con el fin de preparar a Arcor para enfrentar los nuevos escenarios económicos locales e internacionales que se vislumbraban.

Por estos años, Arcor igualmente continuó con su expansión en la Argentina. En 1993 adquirió Águila Saint, una de las más tradicionales y prestigiosas empresas chocolateras argentinas. En 1994 compró Noel, otra reconocida marca de alimentos y golosinas, con más de un siglo de trayectoria. Luego en 1995, el Grupo Arcor inauguró en la ciudad de Salto, Provincia de Buenos Aires, la planta de galletitas más evolucionada de la Argentina. Y en 1997, construyó una nueva planta en la ciudad de Luján, con el fin de producir cajas de cartón corrugado y abastecer de empaques tanto a la empresa como a terceros. De esta manera, el liderazgo nacional de Cartocor se consolidó.

En 1997, Arcor se asoció con Bimbo para edificar la planta de Mundo Dulce en México y en ese mismo año adquirió la marca de golosinas chilena Dos en Uno, líder en golosinas y chocolates de su país, y con una extensa penetración en la región. A finales de la década del 90 ya se había construido una moderna fábrica de chocolates en Brasil (planta de Bragança Paulista), siendo el negocio más importante que tenía Grupo Arcor fuera de la Argentina.

Compromiso social en la historia de Arcor

Desde sus inicios, Arcor se propuso acompañar el desarrollo social de la ciudad de Arroyito impulsando el crecimiento económico en la zona, a partir de la creación de una fábrica de caramelos, allá por 1951. Este espíritu fundacional permaneció vigente a través de los años y más aún, se fortaleció y adaptó a los cambios y perspectivas locales, regionales y globales.

Esto se manifestó en las decisiones, conductas y políticas que la empresa fue desarrollando a lo largo de su historia. La posición de liderazgo no solo quedará demostrada en la conducción del negocio y en el ámbito del desarrollo social, tanto comunitario como para sus propios empleados, sino también en la protección de los recursos naturales.

Una característica de Grupo Arcor fue emplazar sus fábricas en localidades pequeñas y alejadas de los grandes centros urbanos, dirigiendo principalmente las iniciativas sociales a esas comunidades que rodeaban las primeras plantas de la compañía. Desde sus inicios, Arcor había mantenido una estrecha vinculación con las comunidades cercanas a sus establecimientos industriales y este estilo de vinculación se mantuvo en la empresa a lo largo de su historia.

Tanto en los primeros años como en la expansión de Arcor, fue determinante la presencia de los socios y la interacción con el medio local. Los integrantes de las familias fundadoras, así como los ejecutivos que formaron parte de los inicios de la empresa, se

involucraron con la comunidad de Arroyito. Como dato ejemplificador, Fulvio Pagani y su familia vivían a tres cuadras de la fábrica de Arroyito. Todos los miembros del grupo fundador no sólo compartían vínculos de amistad, sino que acumulaban experiencias y capacidades productivas complementarias.

La figura de Fulvio Pagani sobresalía dentro del grupo fundador, en especial por sus cualidades personales, entre las que se destacaban la iniciativa, la capacidad innovadora, las condiciones de liderazgo y de convocatoria y la visión de largo plazo, que lo identificaban como un empresario dinámico y creativo².

Una muestra de su vocación de involucramiento con el país y su progreso fue la creación, el 6 de julio de 1977, de la Fundación Mediterránea junto a otras 34 empresas de la provincia de Córdoba. Esta entidad sin fines de lucro tenía por objetivos promover la investigación sobre la realidad económica nacional, y contribuir al conocimiento y a la solución de problemas económicos latinoamericanos. Una de las principales iniciativas de la Fundación Mediterránea fue la creación del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) que a partir de la filosofía establecida por sus fundadores, se dedicó a desarrollar estudios que contribuyeran a la prosperidad del país, a la igualdad de oportunidades, así como también a invertir esfuerzos en el diseño de una economía sectorial y geográficamente integrada, y permitiera a la Argentina proyectarse con solidez hacia sus vecinos latinoamericanos y participar en conjunto con resultados más equitativos en el sistema económico mundial³.

Fue dentro de este marco donde se manifestó la capacidad y liderazgo de Fulvio Pagani para hacer realidad la expansión de Arcor y su posición destacada entre las firmas del interior del país.

La interacción con el medio local, junto al arraigo y las intenciones de su fundador hicieron posible la puesta en marcha de la empresa y su funcionamiento. Además, como Arcor era una de las pocas fuentes de trabajo de Arroyito y la vida económica de la comunidad dependía en gran medida del éxito de la empresa, el conjunto de la población se veía involucrado en ella.

La vocación social presente en todas las operaciones hizo que existiera un alto compromiso de su gente en la comunidad, desarrollando una fuerte influencia y colaborando con organizaciones como la cooperativa eléctrica, las cooperadoras escolares, centros vecinales, la iglesia, los bomberos voluntarios, y otras entidades comunitarias.

Arcor fue una de las primeras empresas que comprendió que el rol empresario iba más allá de la generación de empleo y de actividad económica. Sería por ello que sus principales valores institucionales se basaron en la integridad, un fuerte sentimiento

2 Kosacoff Bernardo, Jorge Forteza, María Inés Barbero, Fernando Porta, E. Alejandro Stengel. 2014. "Globalizar desde Latinoamérica – El caso Arcor" Argentina. Mc Graw Hill.

3 <http://www.fundmediterranea.org.ar/origenes-objetivos-3536.html>. Consultada en julio 2021.

de pertenencia y compromiso con la empresa, en el respeto hacia los demás y en la cultura del esfuerzo y del trabajo. En 1985, Fulvio S. Pagani sostenía: *“En Arcor creemos positivamente en la iniciativa del hombre y en la solidaridad. En ayudarnos unos a otros, simplemente, yendo para adelante. Es el mejor legado que podemos dejar a quienes habrán de seguirnos”*⁴.

Fundación Arcor

Fundación Arcor fue creada por la empresa Arcor en el año 1991 con el fin de articular, profesionalizar y aunar los esfuerzos empresariales orientados a generar un impacto social más significativo y contribuir de manera orgánica y corporativa al tratamiento y solución de necesidades de la población, continuando con la expresión del compromiso y la acción social heredada de los fundadores de la empresa. En relación a las motivaciones que dieron origen a la Fundación Arcor, Lilia Pagani, su presidenta, expresó: *“Cuando se creó la Fundación era como un homenaje a los socios fundadores, buscando rescatar aquellos valores que se habían querido inculcar en las distintas comunidades. Lo que pretendíamos con la Fundación fue profesionalizar un poco más las actividades, porque las comunidades estaban acostumbradas al paternalismo y la dependencia respecto a la empresa”*⁵.

“Arcor fue una de las primeras empresas que comprendió que el rol empresario iba más allá de la generación de empleo y de la actividad económica”

Un tema de preocupación para Lilia Pagani, era cómo revertir la actitud paternalista que muchas veces primaba en los vínculos con las organizaciones comunitarias, considerando que esa condición desalentaba la capacidad de esas entidades para resolver problemas.

Durante los primeros años se exploraron distintos modos de abordar las acciones con las comunidades y se avanzó en el proceso de profesionalización y sistematización del trabajo, que también tenían su correlato con lo que iba ocurriendo en la compañía.

La Fundación entendió que su labor en la comunidad iba más allá del lugar donde Arcor tuviera sus plantas, por tanto, se decidió trabajar a nivel nacional y por otra parte se estableció que las necesidades de la empresa en relación con su personal se iban a manejar de acuerdo con su política de recursos humanos, y que la Fundación debía tener un camino más amplio.

4 Reporte de Sustentabilidad Grupo Arcor 2005. <https://www.arcor.com/ar/reportes-de-sustentabilidad>. P. 38 Consultada el 20 de junio 2021.

5 El consejo directivo estaba compuesto por Lilia Pagani (presidente), Rita María Maranzana (vicepresidente), Claudia Pagani de Martín (secretaria general), Rina Pagani de Viviani (prosecretaria), Sonia Maranzana de Giai (tesorera), María Rosa Pagani de Babini (protesorera), Patricia Lafaye de Steigemann y Graciela Seveso de Bruno (vocales).

La conceptualización del enfoque de trabajo y su evolución, hacía referencia a programas de primera, segunda y tercera generación. En la primera generación de programas Fundación Arcor entregaba a las escuelas paquetes de útiles, libros y guardapolvos. Luego comenzó a trabajar con un modelo operativo donde la organización o escuela presentaba su propio proyecto, definiendo por sí misma el tema a abordar -segunda generación-. Uno de los programas que había surgido en esa etapa fue Mi Escuela Crece que aún continuaba vigente en el año 2004.

Poco a poco la Fundación fue definiendo sus campos de acción y las demandas atendidas se fueron acercando cada vez más a los nuevos objetivos institucionales.

En ese sentido la focalización en áreas temáticas aportó claridad, centrando sus esfuerzos en el área de educación con prioridad en la niñez. Asimismo decidió promover la participación de los miembros de las organizaciones en la planificación y ejecución de sus proyectos. El objetivo era que asumieran roles concretos y que comprometieran también recursos propios para el financiamiento de las iniciativas -contraparte-, de esta manera se transformaban en socios y protagonistas.

El año 1995 representó un período de transformaciones internas en la Fundación empezando por la profesionalización de los recursos humanos y la asignación de roles. La gerencia de la Fundación fue puesta a cargo de Luis Ulla, un profesional con trayectoria y experiencia en el campo social. La reorganización continuó con la formulación de programas específicos, en lugar de actuar reactivamente a las demandas de la comunidad como fuera en los primeros años, lo que los condujo también a repensar su rol como organización donante y profesional bajo el marco de un nuevo concepto: el de inversión social⁶.

Claudio Giomi, gerente de la Fundación desde el año 2000, comentaba cómo concebía en ese momento la Fundación Arcor el concepto de inversión social: *“Nosotros tomamos la inversión social como un componente de la responsabilidad social... Tiene que ver con un modo de intervenir en la sociedad que supera el concepto meramente filantrópico para contribuir a la solución real de una problemática social. La inversión social es estratégica cuando apunta a modificar las causas de una problemática. Si bien el sector privado no tiene la obligación de intervenir sobre todo (en un sentido universalista), sí está obligado a fundamentar por qué decide intervenir en una determinada problemática. Y esta fundamentación deviene de la concepción y la explicación del problema sobre el que pretende actuar. Tiene que existir una fundamentación social contextual y teórica que justifique y de orientación a esta intervención para que pueda considerarse como una inversión social.”*⁷

⁶ Un conjunto de fundaciones donantes de la Argentina nucleadas en el Grupo de Fundaciones comenzó a utilizar el término inversión social a comienzos de la década para referirse a un enfoque de la acción social de la empresa diferenciado de la filantropía tradicional, poniendo énfasis en la aplicación organizada y sistemática de recursos privados con fines públicos para generar transformaciones concretas en la realidad social.

⁷ Berger, Gabriel y Gowland, Carolina. 2006. *“La Fundación Arcor: Promoviendo Articulaciones Institucionales para el Desarrollo Social a Nivel Local”*. Pag. 3. Caso Colección Universidad de San Andrés.

La inversión social fue tomada en la Fundación Arcor como un nuevo modelo de intervención que superaba el concepto de filantropía, y buscaba contribuir a la solución real de una problemática social con el propósito de generar transformaciones profundas.

La Fundación Arcor se definió a sí misma en ese período, como una entidad privada de bien público, sin fines de lucro, de origen empresario, profesional y donante. Su misión era: “Contribuir al progreso y bienestar de las personas, apoyando y promoviendo programas que, mediante la aplicación práctica del conocimiento y el uso eficiente de los recursos, satisfagan las reales necesidades de la comunidad.”⁸

A partir de 1996, la gestión de la Fundación había quedado formalizada a través de programas con criterios específicos basados en la constitución de fondos de financiamiento, cuya distribución y ejecución resultaba de dos metodologías combinadas: concurso de proyectos (convocatoria específica) o presentación espontánea para su consideración. Ambos procedimientos permitían un análisis exhaustivo y una evaluación objetiva de las iniciativas presentadas.

La Fundación focalizó su trabajo en intervenciones sociales promoviendo mejores oportunidades educativas para los niños, niñas y adolescentes de la Argentina y fue promotora del trabajo en alianza con otras instituciones donantes.

“Contribuir al progreso y bienestar de las personas, apoyando y promoviendo programas que, mediante la aplicación práctica del conocimiento y el uso eficiente de los recursos, satisfagan las reales necesidades de la comunidad”.

La Fundación operaba programas dentro de 4 áreas determinadas: educativa, investigación económica, salud y cultura. La Fundación conformó también fondos comunes con otros donantes para el financiamiento de proyectos: el Fondo FEPIC (Formación, Educación, Prevención e Integración Comunitaria) con la Fundación Interamericana, el Fondo Infancia y Desarrollo con la Fundación Antorchas, y el Programa Infancia y Derechos con UNICEF Argentina.

A través de la generación de este tipo de alianzas, la Fundación Arcor tuvo la posibilidad de experimentar un importante crecimiento. Tanto la primera alianza, realizada con la Fundación Inter Americana (IAF⁹) en 1996, como la desarrollada posteriormente

8 Berger, Gabriel y Gowland, Carolina. 2006. “La Fundación Arcor: Promoviendo Articulaciones Institucionales para el Desarrollo Social a Nivel Local”. Pag. 6. Caso Colección Universidad de San Andrés.

9 Chudnovsky, Daniel y Roitter, Mario. 2007. “La internacionalización del Grupo ARCOR y la Fundación ARCOR en Brasil” Caso SEKN. SKS-096.

con la Fundación Antorchas¹⁰ contribuyeron a profundizar el proceso de aplicación de criterios técnicos para el diseño y gestión de los programas.

Asimismo, como parte de su proceso de profesionalización, la Fundación Arcor se había vinculado con otras fundaciones donantes de la Argentina a partir de su rol como promotor de la creación del Grupo de Fundaciones (GDF), consecuente con su idea de potenciar la eficiencia y alcance de sus acciones. Esta entidad congregaba exclusivamente a fundaciones donantes, es decir, instituciones sin ánimo de lucro que, usando recursos propios, realizan una acción continua y sistemática de bien público, principalmente mediante subsidios, donaciones, becas o programas para fines específicos. El surgimiento del GDF a fines de 1995, tuvo su origen luego de que varios de sus integrantes participaron de los seminarios itinerantes de filantropía organizados por la Fundación W.K. Kellogg, que les ofrecieron la posibilidad de conocer experiencias de entidades filantrópicas de los Estados Unidos de América y analizar, en forma conjunta, diversos aspectos que hacen a su labor filantrópica. Así el GDF tuvo en ese momento 3 objetivos principales: ser un referente calificado para la consulta por parte de otras o de nuevas fundaciones, sistematizar servicios y difundirlos entre los potenciales interesados e incrementar el número de entidades participantes. En 2007 se consolidó como el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) cuya misión fue definida en “Promover y movilizar recursos de forma estratégica y eficiente en pos del bien público.”¹¹

Otra iniciativa colectiva importante en la que la Fundación Arcor se involucró activamente fue en el proceso de creación de RedEAmérica, entidad impulsada por la Fundación Interamericana (IAF), con la que ya había trabajado Fundación Arcor en el Fondo FEPIC.

En septiembre de 2002, el Banco Interamericano de Desarrollo organizó en Miami por primera vez, la Conferencia de las Américas sobre Responsabilidad Social de la Empresa, con el auspicio del Banco Mundial, la Organización de Estados Americanos y otras importantes instituciones.

Aprovechando ese evento, del que habían participado 23 fundaciones empresariales de nueve países de la región -entre ellas Fundación Arcor- y la Fundación Interamericana (IAF), esta última impulsó la idea de generar una red entre un conjunto de fundaciones que tuvieran experiencia en el desarrollo de base, para que jugaran un papel importante en movilizar al sector privado y fortalecer esta estrategia de desarrollo a una escala más amplia en la región. Los fondos compartidos era una de las varias estrategias que utilizaba

10 La Fundación Antorchas era parte de una de las tres fundaciones situadas en América Latina de la que participaba Vitae de Brasil y Fundación Andes en Chile, controladas legalmente por la Fundación Lampadía, registrada jurídicamente en Liechtenstein, con sede en New York. Lampadía había sido establecido con el Trust creado luego de liquidar las operaciones y transferir el patrimonio del grupo industrial y minero Empresas Sudamericanas Consolidadas creado por Mauricio Hochschild.

11 <https://www.gdfe.org.ar/quienes-somos/> Consultado el 18 Agosto, 2021.

la IAF para promover el desarrollo de base¹² y a partir de allí se convertirían en uno de los principales articuladores en los primeros años de esta nueva red¹³.

La actuación social en Brasil

Desde que Grupo Arcor empezó a operar en Brasil en 1981, desarrolló acciones hacia la comunidad. En general, se trataba de acciones puntuales, ocasionales y módicas, basadas en la donación de productos fabricados por la compañía.

La iniciativa de mayor envergadura fue la construcción de la “Escuela Don Fulvio Salvador Pagani” en 1994, en la planta en Rio das Pedras, destinada a que los trabajadores pudieran completar el colegio primario y secundario. Por su parte, el programa de apoyo a la comunidad llamado “Dulce Arcor”, beneficiaba a más de 150 instituciones a través de la donación de productos de la empresa, la contribución en proyectos sociales, y la participación en campañas e integración con las comunidades.

Posteriormente, con la construcción de la planta de chocolates en la localidad de Bragança Paulista en 1999 aparecieron nuevas demandas comunitarias para la empresa, a las que respondió de la misma manera que lo venía haciendo, es decir, de forma espontánea y en función de la opinión que le merecía cada pedido a la alta gerencia local.

A finales de la década del 90, la Fundación Arcor ya comenzaba a tener vínculos con Brasil a través de la participación en foros y seminarios que estaban en auge debido al movimiento sobre responsabilidad social empresaria en ese momento. Por ejemplo, la Fundación Arcor de la Argentina había participado en encuentros promovidos por el GIFE brasileño¹⁴ manteniendo contacto con una serie de entidades que promovían dicha temática. A partir de estas experiencias, la Fundación Arcor entendió que el tema de la responsabilidad social empresaria crecía día a día en Brasil y que no estaba siendo parte del liderazgo en ese terreno. Esto impulsó algunas conversaciones al interior del Grupo y con la Fundación, y se comenzó a esbozar un plan de acción más sistemático y estratégico.

A comienzos del año 2000, se comenzó a percibir que la empresa en Brasil requería de una estrategia de proyección que la instalara como un actor dentro del campo de la acción social empresaria y permitiera capitalizar el aprendizaje obtenido en la Argentina. El directorio del Grupo le planteó a la Fundación proyectar sus logros en

12 La propuesta del desarrollo de base, como la planteaba el gestor y primer presidente de la IAF, Bill Dyal, proponía que “la financiación del desarrollo debería ser receptiva a las ideas de la gente, que las mejores soluciones a menudo parten de la comunidad, que pequeñas donaciones pueden tener grandes consecuencias, (y) que el conocimiento recogido debe ser diseminado”. Empoderar a las comunidades y acompañarlas a construir mejores condiciones de vida para salir de la pobreza. En “Una década de desarrollo de base” 2012. RedEAmérica. <https://www.redeamerica.org/Recursos/Publicaciones/Detalle/ArtMID/1024/ArticleID/194/Una-D233cada-de-Desarrollo-Desde-la-Base>. Consultada 12 de julio, 2021

13 <https://www.redeamerica.org/Recursos/Publicaciones/Detalle/ArtMID/1024/ArticleID/194/Una-D233cada-de-Desarrollo-Desde-la-Base>. Consultada 12 de julio, 2021.

14 GIFE es el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas que realizan actividades de acción social. www.gife.org.br: Consultada el 12 de diciembre, 2021.

el exterior, acompañando el proceso de internacionalización productiva de la empresa, siempre teniendo en cuenta la visión de Arcor y, sobre todo, la visión de Luis Pagani, *“había que operar en Brasil como brasileños”*. De este modo había que combinar la causa de la Fundación Arcor *“promover la inversión social empresaria en la infancia”* sin desestimar la realidad local, el contexto y el escenario de la inversión social en Brasil e incluso el peso de la empresa en ese mercado. Claudio Giomi resumía la orientación del trabajo iniciado en Brasil de esta forma: *“Construimos nuestra propia institucionalidad. Nosotros no queríamos solamente movilizar dinero para un programa externo promovido por otra organización. Íbamos para generar infraestructura ahí, no era sólo para cubrir necesidades del momento. Nosotros queríamos operar en Brasil y queríamos permanecer allí, por lo tanto, fuimos dando pasos chiquitos, concretos, pero con esta decisión.”*¹⁵

“La iniciativa de mayor envergadura fue la construcción de la 'Escuela Don Fulvio Salvador Pagani' en 1994, en la planta en Rio das Pedras, destinada a que los trabajadores pudieran completar el colegio primario y secundario”.

Inicialmente, se estableció un acuerdo con el Instituto World Childhood Foundation, una entidad relacionada con la temática de la niñez que recientemente se había instalado en Brasil. Este acuerdo representaba con plenitud el objetivo de la Fundación de trabajar con entidades reconocidas localmente, relacionarse con el empresariado brasileño e incrementar el alcance e impacto de las iniciativas a través de un fondo compartido.

El segundo acuerdo fue con la Fundación Vitae¹⁶ para brindar apoyo a proyectos de atención a niños y jóvenes de 7 a 16 años en el Gran San Pablo. Ambas organizaciones se propusieron abordar un programa alineado con el foco y la metodología de la Fundación, a desarrollarse en el área circundante a las plantas fabriles de Arcor¹⁷. Para poner en marcha dicho programa se convocó a organizaciones no gubernamentales a presentar propuestas de acción de manera articulada con las escuelas.

Posteriormente, Fundación Vitae inició un proceso de cierre de sus operaciones en el Cono Sur de América Latina, planteando una estrategia de transferencia de fondos a fundaciones donantes de la región, así como a otras entidades no lucrativas. Vitae le ofreció a la Fundación Arcor la transferencia de su programa Atención y Educación. Esta iniciativa se llevaba a cabo desde 1998 en el Gran San Pablo, y luego de varios años comenzó a ser apoyada por Arcor, gracias a lo cual la empresa había ampliado

15 Chudnovsky, Daniel y Roitter, Mario. 2007. *“La internacionalización del Grupo ARCOR y la Fundación ARCOR en Brasil”* Pag. 13 Caso SEKN.

16 Vitae era una asociación civil sin fines de lucro que realiza donaciones en materia de cultura, educación y promoción social. www.vitaebrasil.com.br. Fecha de consulta 12 de diciembre, 2021. Era una entidad “hermana” de la Fundación Antorchas, con la que la Fundación Arcor ya tenía cuatro años de trabajo en común en la Argentina.

17 Arcor Brasil contaba con 4 plantas al año 2004. Fuente: Reporte de Sustentabilidad Grupo Arcor 2005.

su área de cobertura a dos regiones donde tenía ubicadas sus plantas. La propuesta de Vitae estaba basada en la transferencia de los fondos que financiaban el programa en curso¹⁸ a la vez que garantizaba los aportes para financiar el programa dos años más. El ofrecimiento incluía el “acompañamiento” durante la transferencia del know how y la administración del mismo durante cuatro años (2004-2007). Este sirvió de impulso para la creación del Instituto Arcor Brasil¹⁹ en el año 2004.

Gestión ambiental en Grupo Arcor²⁰

Para Grupo Arcor la búsqueda de la excelencia en la gestión ambiental y el control de los riesgos laborales fueron condiciones necesarias para el crecimiento sostenido de la compañía.

Desde los inicios, los pioneros del Grupo comprendieron que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales. Esa convicción fue evolucionando y tomando diferentes formas con el transcurso del tiempo.

Un aspecto clave para el desarrollo de la gestión ambiental de Arcor fue la asociación que realizó el Grupo con otras empresas para fundar el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS). El CEADS fue creado en el año 1992 como el capítulo local del World Business Council for Sustainable Development, por un grupo de poco más de 10 líderes de empresas argentinas de diferentes sectores industriales con el objetivo de promover, propiciar y difundir el Desarrollo Sostenible en el país.

“Desde los inicios, los pioneros del Grupo comprendieron que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales”.

Esta organización brindaba a las empresas una plataforma para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, así como también consensuaba posiciones empresarias en estas cuestiones en una variedad de foros, locales e internacionales, trabajando con el Gobierno, Sociedad Civil y organizaciones intergubernamentales. Miembros de Grupo Arcor formaron parte de la Comisión Directiva y de los grupos técnicos que definieron estrategias y pautas específicas para regir el accionar de la organización empresarial.

En el ámbito interno de la compañía, en el año 1994 se formalizó la Gerencia MAHPI (Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial) con el objetivo de definir y coordinar la gestión relativa al ambiente y a la seguridad en el trabajo, a nivel corporativo.

18 En ese momento, el programa requería para su financiamiento de US\$ 450.000 anuales.

19 La denominación que recibían las fundaciones empresarias en Brasil era Institutos.

20 Kosacoff Bernardo, Jorge Forteza, María Inés Barbero, Fernando Porta, E. Alejandro Stengel. 2014. “Globalizar desde Latinoamérica - El caso Arcor” Argentina. Mc Graw Hill. Reporte de Sustentabilidad Grupo Arcor 2005.

Posteriormente, con los lineamientos del Área Corporativa, se organizaron los Departamentos MAHPI en cada una de las plantas con el objetivo de asegurar la aplicación de las pautas definidas en los sitios en los que se desarrollaban las operaciones industriales.

MAHPI se convirtió en la gerencia responsable de gestionar el medio ambiente (eliminación o reducción de los impactos adversos), la higiene (ambientes de trabajo sanos y confortables) y la protección industrial (seguridad de las personas). El principal ámbito de acción estaba en las fábricas, los depósitos y las comunidades en las que están localizadas las plantas industriales. La gestión de esta área corporativa fue concebida a partir de tres bases:

- Cumplimiento de la legislación ambiental y de seguridad en el trabajo.
- La existencia de operaciones industriales ecoeficientes, que permitan mejorar al mismo tiempo, la eficiencia económica y ecológica de la empresa.
- El control de los riesgos laborales.

Para llevar adelante la gestión se desarrollaron herramientas o se mejoraron las existentes buscando la excelencia. Grupo Arcor comenzó a trabajar para alcanzar objetivos comunes adaptados a las características diferenciales de cada complejo industrial, que variaban tanto por la naturaleza de su producción como por la localización de cada uno: las materias primas, los productos, la tecnología y la organización, la realidad social, los recursos naturales, la legislación y las costumbres.

La compañía se propuso respetar siempre las reglas básicas de la ecoeficiencia: reducir la dispersión de sustancias tóxicas, la intensidad de uso de materiales y energía en bienes y servicios, mejorar la reciclabilidad de materiales, maximizar el uso sostenible de recursos renovables, extender la durabilidad de los productos e incrementar la intensidad de servicio en bienes y servicios.

El monitoreo del cumplimiento de estos principios, le permitió a la empresa identificar oportunidades en las que el beneficio económico fuera acompañado del beneficio ambiental.

El Grupo Arcor, estaba convencido de que cualquier forma de producción industrial tenía que garantizar la calidad de sus productos, apuntar al logro de una mejora en la calidad de vida de la población estableciendo una relación armoniosa y amigable con el entorno, así como también garantizar la salud e higiene de las personas que desarrollaban la actividad industrial en sus plantas.

Para cumplir con esas pautas, Grupo Arcor diseñó y desarrolló un sistema propio para la gestión de sus operaciones industriales que se denominó Sistema de Gestión Integral (SGI).

El SGI contemplaba las características propias de la empresa y las bases de las distintas herramientas para la gestión implementadas en el mundo. El sistema estaba sustentado por seis componentes principales sobre los cuales se estructuró:

1. Compromiso y liderazgo de la Dirección.
2. Orientación a los clientes y la comunidad.
3. Gerenciamiento de los procesos.
4. Recursos humanos comprometidos.
5. Proveedores confiables.
6. Mejora continua.

El objetivo de la empresa fue utilizar en todas las plantas el SGI con el fin de lograr los mejores resultados en cuanto a eficiencia, cuidado del ambiente, calidad, trabajo sin riesgos para el personal, siempre basados en el aprendizaje continuo.

La implementación del SGI se hizo de manera gradual y continua con la participación activa del personal de todos los niveles jerárquicos, de forma de consolidar los logros obtenidos en la medida que se avanzaba en la implementación.

En el marco del SGI se planteó la certificación de normas internacionales de gestión de la calidad, de gestión ambiental, de seguridad alimentaria, de salud y seguridad ocupacional. Sus plantas lograron obtener la certificación de la Norma Internacional del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001 y del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional OHSAS 18001.

“Para avanzar de manera constante y eficiente en la mejora ambiental y de seguridad”

En la práctica y en lo cotidiano los avances en la gestión ambiental se sustentaron en la identificación de impactos ambientales, qué junto a su evaluación, fueron una herramienta fundamental para la gestión ambiental, determinando las prioridades para la implementación de las mejoras priorizadas. Éstas estaban relacionadas a la reducción de consumos de materiales y energía, la prevención de la contaminación, la reducción en origen de la contaminación, el reciclado de los residuos, el uso de tecnologías limpias, entre otras. En lo operativo varios hitos marcaron el avance en la gestión ambiental, en especial asociados a la ejecución de obras, el cambio de tecnología y a la concreción de mejoras realizadas por grupos de trabajo considerando los principios de la ecoeficiencia.

El desempeño ambiental se evaluaba desde los años 90 a través del cumplimiento de los planes de acción diseñados para eliminar o reducir los impactos ambientales y de los indicadores ambientales. Asimismo, se definieron, mantuvieron y analizaron regularmente un grupo de indicadores que permitieron conocer la evolución de los distintos aspectos de la gestión ambiental de Arcor.

La mejora continua propiciada en el Sistema de Gestión Integral del Grupo también se comenzó a aplicar a los indicadores ambientales en cuestiones asociadas a distintos

tipos de actividades: elaboración de alimentos, elaboración de packaging, generación de energía, distribución. Los indicadores ambientales seleccionados fueron:

- Consumo de agua por unidad productiva.
- Consumo de energía eléctrica por unidad productiva.
- Consumo de gas natural por unidad productiva.
- Carga orgánica (DQO) del efluente líquido crudo por unidad productiva (da una idea de la cantidad de materia orgánica que se desecha como efluente líquido).
- Residuos sólidos, semisólidos y líquidos generados por unidad productiva.
- Porcentaje de residuos peligrosos.
- Porcentaje de residuos sólidos reciclados o reusados.

Para avanzar de manera constante y eficiente en la mejora ambiental y de seguridad, una estrategia fundamental de Grupo Arcor fue incluir estos conceptos en las actividades cotidianas de cada uno de los integrantes de la organización, buscando la transversalidad en todas las áreas de la empresa con un óptimo desempeño ambiental.

Capítulo 2
**El inicio del camino hacia la gestión de la sustentabilidad:
Período 2004 - 2005**



El inicio del camino hacia la gestión de la sustentabilidad

Grupo Arcor en el período 2004-2005

Arcor era en 2004 el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de la Argentina, Brasil y Chile. Su crecimiento continuó el año siguiente, pasando de 31 plantas industriales en Latinoamérica a 35, de las cuales 27 se encontraban en Argentina, 4 en Brasil, 3 en Chile y 1 en Perú. Todas de categoría mundial. Para ese año la empresa exportaba a más de 120 países en todo el mundo.

En este período, Luis Pagani, presidente de Arcor resumía tres grandes desafíos enfrentados por la empresa, enmarcados en su política de “*expansión internacional*”: cumplir su visión de convertirse en la empresa número uno de golosinas en Latinoamérica; seguir creciendo y radicándose en mercados de alto potencial de desarrollo como los emergentes asiáticos, y profundizar la penetración de sus productos y marcas en los mercados más exigentes del mundo: Estados Unidos, Japón y la Unión Europea²¹.

Esta estrategia expansiva fue guiada por las palabras de su fundador quien, con la frase “*nuestro mercado es el mundo*”, había marcado para siempre la actitud de la compañía. Fulvio Salvador Pagani sintetizó esta idea del siguiente modo: “*Fabricaremos productos de una calidad competitiva, no solamente en el mercado nacional sino también en los mercados internacionales donde, sin duda, tendremos que enfrentarnos con los mejores. Debemos convencernos de que si nuestro país no se inserta en los mercados internacionales donde hay que competir, será imposible que nuestro pueblo llegue a tener los niveles de bienestar y calidad de vida que el mundo moderno ofrece. Esta es una responsabilidad que tenemos y debemos asumir todos los que somos parte de las distintas direcciones del quehacer político, económico y social del país.*”²²

Para el año 2005, Grupo Arcor consolidó su posicionamiento en la región con un crecimiento sostenido en sus volúmenes de venta, tanto en Argentina como en las sociedades controladas del exterior y asimismo obtuvo adecuados niveles de rentabilidad y de inversión que acompañaron su crecimiento²³. Para la distribución de sus productos,

21 Chudnovsky, Daniel y Roitter, Mario. 2007. “La internacionalización del Grupo ARCOR y la Fundación ARCOR en Brasil” - Caso SEKN. SKS-096.

22 Arcor www.arcor.com.ar/quienes_somos/grupo_filosofia.asp, - Consultada el 5 de octubre, 2004.

23 Reporte de Sustentabilidad Grupo Arcor 2005. www.arcor.com.ar/reportes-de-sustentabilidad. Consultada el 12 de diciembre, 2021.

el Grupo contaba con 160 distribuidores oficiales, 1.000 vehículos de reparto de la fuerza de venta y 2.500 vendedores que visitaban cada semana a más de 240 mil puntos de venta en todo el país, para ofrecer alimentos accesibles para todos los consumidores garantizando la más amplia cobertura a un precio competitivo.

Un hito importante que se sumó a esta evolución fue la asociación en el año 2004 con el Grupo Danone, propietario desde 1994 de la empresa Bagley, que dio origen a Bagley Latinoamérica S.A., la compañía de galletas más grande de Sudamérica²⁴. Otro hito importante fue, al final de 2005, la compra de su competidora Benvenuto SACI, dueña de la tradicional marca La Campagnola y de la marca BC, que le permitió comenzar a incursionar en la producción de alimentos como conservas vegetales, mermeladas, salsas y aderezos, entre otros. En ese mismo año, Arcor comenzó a producir y comercializar su línea de helados, extendiendo a esa categoría sus marcas de golosinas y chocolates que contaban con amplio reconocimiento.

Por otra parte, en 2005, el Grupo contaba con una dotación global de casi 18.000 colaboradores, consolidándose como uno de los principales empleadores industriales del país. En este año, la empresa desarrolló una fuerte inversión en el desarrollo profesional de todos sus colaboradores a través de más de 30.000 horas de capacitación.

Proceso de formulación, planeamiento e implementación de la RSE

Ya para comienzos de la década del 2000, la Responsabilidad Social Empresaria había venido para quedarse, impulsada por un aluvión de iniciativas internacionales y también por su adopción en empresas de envergadura. La RSE entonces, era considerada una innovación y una oportunidad de diferenciación para las empresas en Argentina.

Una de estas iniciativas fue el lanzamiento del Pacto Global en Argentina el 23 de abril de 2004 ante la presencia de autoridades del Sistema de Naciones Unidas, del Gobierno argentino, empresarios y líderes de la sociedad civil. Arcor estuvo presente en la firma simbólica del Pacto Global que convocó a 230 organizaciones. Ese día el grupo promotor (del que también formaba parte Arcor desde el año previo) presentó su “Documento Base de adhesión al Pacto Global en Argentina”, dando comienzo a la creación de una red local del Pacto Global²⁵.

Ese era un nuevo reto que estaba transformando el enfoque empresarial. La RSE comenzaba a proveer a las empresas de una mirada holística sobre su desempeño, permitiendo mejorar sus decisiones basándose en la gestión de sus impactos más allá de lo puramente financiero.

24 Arcor se asocia con Danone y toma las riendas de Bagley. Diario Clarin, 2 de abril, 2004. https://www.clarin.com/ediciones-antteriores/arcor-asocia-danone-toma-riendas-bagley_0_HJUQIOpkAtg.html Acceso 10 de Diciembre.

25 www.pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/02/Documento-Base-Lanzamiento-de-la-Red-Argentina-del-PG_2004.pdf. Consultada el 2 de agosto, 2021.

Si bien Arcor suscribió a esta iniciativa en 2004, la responsabilidad social formaba parte de su identidad desde sus inicios, privilegiando un modelo de desarrollo que equilibraba los resultados económicos, sociales y ambientales. Esto no significaba que la empresa desestimase el valor que implicaba generar y distribuir riqueza, sostener fuentes de empleo y apoyar el desarrollo de clientes y proveedores, sino que sostenía que además de la rentabilidad, había otros valores que una empresa podía aportar. Esta ideología central atravesó desde su creación la actuación de Arcor y se mantuvo en la relación que el Grupo entabló con todos sus públicos, tanto empleados, como clientes y proveedores.

Por eso, decidió crecer de acuerdo con un modelo de localización geográfica privilegiando zonas alejadas de los grandes centros urbanos; invirtiendo fuertemente en el desarrollo de sus trabajadores²⁶ de diferentes nacionalidades, culturas y costumbres (Grupo Arcor en ese entonces era uno de los grupos industriales latinoamericanos que más empleo generaba). La empresa operaba bajo criterios estrictos de seguridad ocupacional; generando valor económico con el menor impacto posible, basado en la creencia de que un entorno sustentable era vital para el crecimiento a mediano y largo plazo. Por otra parte, también trabajaba para promover mayores oportunidades en la infancia a través de dos organizaciones profesionales dedicadas exclusivamente a ello: la Fundación Arcor y el Instituto Arcor de Brasil.

"Si bien Arcor suscribió a esta iniciativa en 2004, la responsabilidad social formaba parte de su identidad desde sus inicios, privilegiando un modelo de desarrollo que equilibraba los resultados económicos, sociales y ambientales".

Arcor ya concebía a la RSE como un proceso gradual, integral y estratégico, relacionado con la gestión del negocio, situando a la empresa como corresponsable del desarrollo de la sociedad en la que operaba. A medida que fue creciendo y aumentando su impacto en la sociedad, la RSE se consolidó como eje orientador de la práctica empresarial del Grupo.

A finales de 2004, Grupo Arcor decidió dar otro gran paso. A tono con las transformaciones de las sociedades en las que operaba y también con su propia dinámica empresarial, decidió consolidar su comportamiento responsable. De un modo programático se propuso que la RSE atravesara toda su gestión, que fuera asumida de un modo integral en todos sus negocios y actividades. Luis Pagani, en un mensaje a los colaboradores planteó así su convicción: "Aunque Arcor es reconocida como una empresa que desarrolla sus

²⁶ Reporte de Sustentabilidad Grupo Arcor 2005. www.arcor.com/ar/reportes-de-sustentabilidad. Consultada el 12 de diciembre, 2021.

negocios de manera ética y socialmente responsable, aún no tiene definida una política integral de RSE. Debemos hacerlo para adaptarnos, perdurar y crecer en las nuevas circunstancias. Para aumentar la satisfacción de los distintos grupos con los que nos relacionamos y para generar un mayor impacto social con las acciones que desarrollamos²⁷.

El contexto en 2004 marcaba la necesidad de producir e implantar un modelo asequible de Responsabilidad Social, pero resultaba evidente la necesidad de contar con una política y programa estructurado, una sistematización de las prácticas que se llevaban adelante y un sistema único e integrado de planificación, seguimiento y monitoreo.

Fue así como Arcor tomó la decisión de crear una visión compartida de RSE para toda la compañía. Como primer paso, a finales del año 2004, se organizó un taller denominado “Visión común de Responsabilidad Social Arcor” en la ciudad de Villa Carlos Paz, en la provincia de Córdoba, con el que se dio inicio al proceso de revisión interna en la empresa, con el objetivo de generar consensos y establecer criterios comunes. Esto originó la necesidad de producir e implantar una política de responsabilidad social y un plan de acción.

Reflexionando sobre los inicios de este proceso, Claudio Giomi recordaba: *“Siempre fue importante reconocer las prácticas de RSE que tuvo la empresa desde el origen mismo, y si bien eran importantes y se desarrollaban continuamente, faltaba estructura que le diese integralidad, objetivos, indicadores, pautas de cómo evaluar y cómo seguir, por lo que dimos inicio al plan de acción de RSE en 2005”*.

Durante el año 2005, fue el Plan de Acción RSA el que guió el accionar y su objetivo general fue preparar a la empresa para el proceso de incorporación de la responsabilidad social como eje orientador de su práctica empresarial. En ese periodo se conformó el Grupo de Trabajo de RSE (GTRSE), con el propósito de impulsar la implementación del plan. Este grupo contaba con un coordinador y estaba integrado por 14 profesionales de niveles de conducción representativos de diferentes países y áreas funcionales de la empresa, al que además se sumó un equipo de consultores de reconocida trayectoria en RSE.

La primera iniciativa desarrollada por el GTRSE fue un diagnóstico utilizando los indicadores ETHOS²⁸. Se coordinaron entrevistas y grupos focales con colaboradores de las diferentes áreas para realizar un relevamiento que permitió rescatar las prácticas ligadas a la responsabilidad social que la empresa estaba desarrollando y construir un diagnóstico que fue presentado al liderazgo de la compañía a mediados de 2005.

Posteriormente el GTRSE, se ocupó del diseño de la Política de Responsabilidad Social Arcor, que se cristalizó en el Código de Ética y de Conducta del grupo. El mismo

27 Reporte de Sustentabilidad Grupo Arcor 2005. www.arcor.com/ar/reportes-de-sustentabilidad. Consultada el 12 de diciembre, 2021.

28 Los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial son una herramienta que ayuda a las empresas a incorporar en su gestión los conceptos y sus compromisos con el desarrollo sostenible. <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Indicadores-Ethos-Vers%C3%A3o-espanhol.pdf>. Fecha de consulta 12 Diciembre 2021.

presidente del Grupo sostuvo que esta Política posibilitó “establecer los valores, principios y normas que orienten la actuación de todos los colaboradores y garanticen la sustentabilidad de la organización y de la de aquellos con quienes se relaciona.”²⁹

La Política de RSA, estuvo conformada por un conjunto de compromisos con los aspectos más relevantes y prioritarios para una gestión responsable del negocio. Estos eran:

- Una gestión sustentable de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.
- El desarrollo integral de las comunidades donde actuaban.
- El respeto y la protección de los derechos humanos dentro del ámbito de influencia, para asegurarse de no ser cómplices en casos de violaciones a estos derechos.
- El apoyo de acciones y proyectos para la promoción de la sustentabilidad y del desarrollo humano.
- La implementación de las mejores prácticas de conservación ambiental, minimizando y compensando los impactos de las operaciones.
- La promoción de programas de sensibilización y capacitación, buscando concientizar a cada miembro de la empresa y a toda la cadena de valor, como agentes activos en la construcción de una cultura corporativa comprometida con la sustentabilidad.

El Código de Ética y de Conducta definió cinco valores centrales y ocho principios éticos. Los valores definidos fueron:

- *Integridad*: Asumimos una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.
- *Compromiso*: Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados.
- *Respeto*: Mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.
- *Confianza*: Construimos relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.
- *Liderazgo*: Sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponemos.

Complementariamente, los ocho principios éticos incluidos en el Código de Ética y de Conducta fueron:

²⁹ Chudnovsky, Daniel y Roitter, Mario. 2007. “La internacionalización del Grupo Arcor y la Fundación Arcor en Brasil” Caso SEKN. SKS-096.

1. Actuar con transparencia y respetar los acuerdos establecidos con los diferentes públicos con los que la empresa se vincula, promoviendo relaciones duraderas y de confianza.
2. Emplear los más altos estándares disponibles de calidad y servicio, buscando satisfacer a nuestros clientes y consumidores.
3. Generar formas innovadoras de crecimiento y desarrollo que agreguen valor a la compañía y a sus accionistas.
4. Promover una comunicación fundamentada en la veracidad de las informaciones y de los hechos.
5. Proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable que estimule la iniciativa, la creatividad y el crecimiento continuo del capital humano de la empresa.
6. Contribuir al desarrollo integral de las comunidades en donde actuamos y de la sociedad en general, respetando sus culturas y costumbres.
7. Establecer una gestión sostenible de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.
8. Respetar las leyes y convenciones nacionales e internacionales integrando nuestra cadena de valor en dicho compromiso, promoviendo un contexto comercial sustentable y competitivo.

"El éxito de nuestro negocio es el resultado de la relación establecida por Grupo Arcor con sus accionistas, clientes, consumidores, empleados, proveedores, medio ambiente, comunidad y la sociedad en general".

El último paso de este proceso de trabajo del GTRSE fue la elaboración del Programa Responsabilidad Social Arcor (Programa RSA) para ser implementado en el periodo 2006-2009. Este programa tenía el objetivo general de *"iniciar la consolidación de la práctica de RSE de Arcor de manera integrada con sus diferentes públicos de interés en todas las dimensiones de negocios de la empresa, fundamentada en su Código de Ética y Conducta"*.

Basado en la idea de que *"el éxito de nuestro negocio es el resultado de la relación establecida por Grupo Arcor con sus accionistas, clientes, consumidores, empleados, proveedores, medio ambiente, comunidad y la sociedad en general, fundamentada en los valores que sustentan nuestra identidad y los principios que orientan nuestra acción"*³⁰ a partir de 2005 se implementó el Programa de Responsabilidad Social Arcor.

Llevar esta iniciativa adelante significó una reflexión sobre la visión, actitud y comportamiento de la empresa y la relación que mantenía con los diversos públicos y

³⁰ Código de ética del Grupo Arcor. Reporte de Sustentabilidad Grupo Arcor 2005. www.arcor.com/ar/reportes-de-sustentabilidad. Consultada el 12 de diciembre, 2021. .

áreas de interés. A partir de esa mirada, se establecieron las siguientes orientaciones para la estrategia de los próximos años:

1. Difundir el concepto de Responsabilidad Social y sus temas, prácticas, instrumentos y metodologías, apoyados en la visión de la sustentabilidad. Para esto, se propuso capacitar y formar a los públicos de interés de la empresa, con especial atención en el fortalecimiento de la acción protagónica de los empleados.
2. Generar un proceso permanente de comunicación y diálogo de las acciones que expresan la responsabilidad social de la empresa, que propicie la interacción e integración entre sus públicos de interés, priorizando al público interno.
3. Crear un sistema de monitoreo de la gestión y de los resultados de las acciones para perfeccionar el programa.
4. Evaluar las acciones, políticas y proyectos ya existentes para perfeccionarlos, a partir del Código de Ética y de Conducta de la empresa, y para crear nuevas acciones y proyectos que aseguren el cumplimiento de la Política de RSA.
5. Establecer una estructura de gestión y dirección que permita implementar, conducir, monitorear y evaluar las acciones de forma coherente y calificada. Desarrollar acciones de capacitación y comunicación, conocer prácticas innovadoras de RSE, acompañar este proceso en la empresa y desarrollar proyectos que expresen una práctica efectiva de RSE.

Claudio Giomi, gerente corporativo de RSE, resumía así el desafío que se planteó Arcor en ese momento: *“Sabemos que son objetivos ambiciosos y de largo plazo; y sobre todo que implican el compromiso de todos. Pero estamos preparados. Alentados por nuestra propia identidad y sustentados en las fortalezas que hemos desarrollado a lo largo de más de 50 años, lideramos este proceso que alinea a Arcor con el movimiento global de RSE.”*³¹

“Grupo Arcor, uno de los principales empleadores industriales de la Argentina, consideraba a su capital humano un activo clave”.

Gestión de los grupos de interés

La atención e involucramiento de Grupo Arcor con cada uno de sus stakeholders y la búsqueda permanente para incluirlos en sus planes siguieron el lineamiento que trazó el objetivo general del Programa de RSA que había comenzado en 2005: *“iniciar el proceso de consolidación de la práctica de RSE de Arcor de manera integrada con sus diferentes públicos de interés en todas las dimensiones de negocio de la empresa...”*

³¹ Reporte de Sustentabilidad, Grupo Arcor 2005. www.arcor.com/ar/reportes-de-sustentabilidad. Consultada el 12 de diciembre, 2021.

Colaboradores

Grupo Arcor, uno de los principales empleadores industriales de la Argentina, consideraba a su capital humano un activo clave. Por ello siempre realizó considerables inversiones para favorecer el desarrollo y la capacitación continua de sus colaboradores. Su fuerte vocación multinacional enriquece y alienta permanentemente el progreso de una cultura organizacional propia que impulsa la diversidad.

Un pilar fundamental que Arcor buscaba estimular fue el compromiso de su capital humano para que éste se convirtiera en una ventaja competitiva. Algunos elementos para lograr una alta calificación profesional y un fuerte sentido de pertenencia fueron la capacitación, el reconocimiento, el desarrollo de habilidades y la motivación permanente, que brindaba el máximo potencial y propiciaba el autoaprendizaje y la autogestión.

En el año 2005, Grupo Arcor contaba con una política de capacitación y desarrollo de todos sus colaboradores cuyo objetivo era garantizar un ambiente laboral seguro, digno, equitativo, que promoviera un contexto de alto rendimiento y la formación personal y profesional de quienes integraban la compañía.

La dinámica de los negocios, la expansión internacional y el desarrollo de ventajas competitivas del Grupo exigían contar con acciones de formación continuas, planificadas y sistemáticas que garantizaran un flujo profesional efectivo. En este sentido, los programas de capacitación corporativos incorporaron conocimientos de management con el objetivo de desarrollar una visión internacional e integrar a colaboradores de los distintos negocios. En este marco, Arcor desarrolló un proceso general de formación en RSE alcanzando a 480 colaboradores en 3000 horas de capacitación, a través de módulos en los programas y cursos de capacitación corporativos. Entre los programas y cursos de formación se incluyeron también el Posgrado de Desarrollo Gerencial, el Programa de Jóvenes Profesionales, el Ciclo de Actualización Profesional y el Ciclo de Secretarías.

En este período también se profundizó la aplicación de la seguridad integrada en cada puesto de trabajo. La gestión de higiene y seguridad fue un principio fundamental de la gerencia MAHPI (Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial) donde los conceptos de salud, higiene y seguridad debían ser conocidos por todos con el objetivo de involucrar a cada colaborador en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales y en la mejora de los procesos de trabajo.

Gestión ambiental

Continuando con los esfuerzos iniciados en la década anterior, la gestión ambiental de Arcor revisó sus procesos hacia modalidades eco-eficientes. Las diversas iniciativas implementadas en las fábricas a través de grupos de trabajo condujeron a la obtención de mejoras ambientales siguiendo los componentes de la eco-eficiencia. En estos equipos de mejora continua participaban colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

La Política de Medio Ambiente impulsada por la empresa era difundida también en las comunidades donde se encontraban las plantas industriales. Se desarrollaron diversas

actividades conjuntas como la participación en campañas y proyectos comunitarios de mejora ambiental y la capacitación en establecimientos escolares. Asimismo, a nivel corporativo, la política del cuidado del ambiente incluía la difusión de estos conceptos y de los resultados de la gestión en diferentes ámbitos.

"La gestión de higiene y seguridad fue un principio fundamental de la gerencia MAHPI".

En este período se definieron los indicadores ambientales y de seguridad que comenzaron a utilizarse en todas las plantas de Arcor. Permitieron comparar los resultados entre las distintas unidades productivas y los obtenidos en otras empresas a nivel nacional e internacional. Todos los indicadores ambientales se relevaron por unidad productiva: consumo de agua, energía eléctrica, gas natural, carga orgánica (DQO) del efluente líquido crudo, residuos sólidos, semisólidos y líquidos y también el porcentaje de residuos peligrosos y residuos reciclados o reusados.

La búsqueda permanente de la excelencia operacional, de la gestión ambiental y el control de los riesgos laborales, se mantuvieron como pilares del *"modo de hacer"* de Grupo Arcor y de su crecimiento sostenido.

Para avanzar de manera constante y eficiente en la mejora ambiental y de seguridad, una estrategia fundamental fue incluir estos conceptos en las actividades cotidianas de todos los integrantes de la organización. A estos fines, Arcor contaba con su Sistema de Gestión Integral (SGI) que continuó aplicándose gradualmente y de manera planificada contemplando las características de cada establecimiento.

Proveedores

Arcor continuó promoviendo una relación armónica con los diversos grupos de interés. El vínculo con los proveedores era considerado clave para la calidad tanto de los productos como de los procesos, y eso implicaba la inclusión estratégica de proveedores, clientes y consumidores. Una de las premisas de la empresa fue fortalecer los lazos con ellos y continuar agregando valor a la gestión. Y esto lo logró compartiendo con los proveedores su filosofía de gestión, orientando todas las actividades a los clientes y a la comunidad, estimulando el sentimiento de pertenencia. El fin era generar un entorno de respeto y confianza basado en escuchar sugerencias, actuar y corregir para alcanzar las metas y los resultados satisfactorios.

Grupo Arcor desarrolló políticas claramente definidas para la selección, evaluación y detección de oportunidades de desarrollo para sus proveedores. Éstas quedaron sustentadas en criterios de competitividad, calidad, servicio y capacidad de innovación.

Por otro lado, la compañía se preocupaba de que estas políticas fueran cumplidas por los proveedores, por ello las áreas de Compras, Desarrollo, Calidad e Ingeniería fueron encargadas de visitar regularmente a los proveedores del Grupo para relevar sus

perspectivas de negocio y obtener información importante para la toma de decisiones referidas a las estrategias de abastecimiento. Los aspectos evaluados eran:

- La seguridad alimentaria y la infraestructura, las instalaciones, la capacidad productiva y el nivel de actividad.
- La calidad del producto y la aplicación de buenas prácticas de manufactura
- Las condiciones laborales de sus empleados.
- La responsabilidad y el cuidado ambiental (entre otros aspectos, uso de pesticidas y otros agentes químicos, agentes de control biológico, cuidados con la erosión y con la preservación de los recursos hídricos).

Grupo Arcor estableció como prioridad la contratación y el apoyo al desarrollo de pequeñas y medianas empresas de sus zonas de influencia. También desarrolló un plan de sustitución gradual de materias primas importadas por materiales e insumos de proveedores nacionales —generalmente Pymes—, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico del país.

Respecto a los proveedores de productos agropecuarios, Arcor comenzó a brindar apoyo financiero a través de la entrega de semillas, plantines y adelantos para el pago de cosechas, sin descuidar el asesoramiento técnico para acompañarlos a lograr mayores rendimientos productivos.

Por otra parte, con el fin de contribuir a la mejora continua de la calidad empresarial, promovió siempre la participación en el Premio Nacional a la Calidad de todos sus proveedores, especialmente las Pymes. También desarrolló otras acciones de apoyo a Pymes como la capacitación para su incorporación como nuevos proveedores regulares del Grupo.

"Grupo Arcor estableció como prioridad la contratación y el apoyo al desarrollo de pequeñas y medianas empresas de sus zonas de influencia".

Clientes y distribuidores

Distribuidores

La comercialización de productos del Grupo contaba con dos canales, uno mayorista -a través de las cadenas de supermercados y mayoristas- y otro minorista, mediante una red de distribuidores oficiales que se ocupaban de la comercialización en forma exclusiva de una gran variedad de sus productos.

Siempre se privilegió la relación y comunicación fluida con sus distribuidores y para ellos se realizaron diversas acciones para fortalecer el vínculo y estimular la confianza. Por ejemplo, el envío periódico de comunicaciones internas, la participación en

programas de formación específica, canales de comunicación que simplifican los procesos de comercialización, como es el caso de ArcorNet lanzado en 2004.

Consumidores

La empresa generó varios canales de comunicación con los consumidores para brindarles un servicio de consulta permanente. El Servicio de Atención al Consumidor (SAC) de Arcor se convirtió en uno de los servicios más ponderados del mercado. El Grupo lo consideraba un instrumento estratégico para incrementar su cercanía ya que era un contacto directo y personalizado con los consumidores. La gestión del SAC estaba basada en los siguientes principios:

- Responder en tiempo y forma a los requerimientos de los consumidores y clientes.
- Ofrecer las vías de comunicación necesarias para canalizar los reclamos, inquietudes y opiniones de los consumidores y transmitir esta información al resto de la organización.
- Dar inicio y activar el proceso de resolución de las no conformidades sobre los productos y servicios, e informar al consumidor sobre los resultados de la investigación del problema.
- Colaborar con las distintas áreas de la empresa en la obtención de información acerca de hábitos y preferencias de los consumidores.
- Capacitar y entrenar al personal generando una conciencia sobre la calidad y excelencia del trabajo diario.
- Llevar a cabo las actividades en el marco de una gestión ética y transparente.

Comunidad y sociedad

Grupo Arcor contribuyó sostenidamente al progreso y al bienestar de las personas. Sus planes e iniciativas solucionaron necesidades de distintas poblaciones, especialmente de los jóvenes y niños. En este sentido, el acceso a la educación como una herramienta promotora de oportunidades se mantuvo como una prioridad del Grupo.

"Hay que trabajar en el nivel comunitario, como una forma de potenciar recursos, movilizar actores y articular esfuerzos en torno a actores públicos y privados".

Producto de un proceso de planeamiento estratégico llevado a cabo en 2004 en la Fundación Arcor, se definió como uno de sus objetivos el ser reconocida en América Latina por la calidad de su inversión social en la infancia. A tal fin, las líneas directrices y operativas previstas para ese año se habían determinado de la siguiente manera:

- Generar sinergia con Grupo Arcor, agregando “valor social” a la imagen corporativa de la Empresa.
- Formular una planificación acorde a los nuevos lineamientos estratégicos que se definan.
- Rediseñar y consolidar un modelo de gestión centrado en el perfil de una Fundación emprendedora.
- Fortalecer la articulación y el intercambio con otras entidades donantes de reconocida trayectoria en el ámbito de la infancia y la educación.

En relación a los ejes estratégicos planteados para el futuro como resultado de un proceso de planeamiento estratégico, la Fundación decidió concentrarse en la problemática de los niños relacionada con la educación.

El 70% del presupuesto estaría destinado a la detección y apoyo de oportunidades educativas para los niños de la primera infancia (primeros ocho años de vida), con el fin de trabajar no sólo en la generación de modelos de trabajo, sino también en la movilización de actores, la generación de conocimiento y la incidencia en políticas públicas.

Otro de los ejes estratégicos definidos fue el trabajo con comunidades y el financiamiento a grupos de entidades en lugar de instituciones particulares. Claudio Giomi, en el año 2004, en relación con el trabajo articulado sostuvo: *“Nos manejamos sobre la idea de que, si bien legalmente la responsabilidad sobre los niños recae sobre el Estado, creemos que todos los adultos somos responsables por la situación de los niños. Esto involucra a las familias, a las comunidades y al Estado. En ese sentido, creemos que hay que trabajar en el nivel comunitario, como una forma de potenciar recursos, movilizar actores y articular esfuerzos en torno a actores públicos y privados.”*

La Fundación redefinió sus acciones en tres ejes: 1) Generación de estrategias de gestión comunitaria, a su vez dividido en abordaje comunitario y fortalecimiento de capacidades organizacionales; 2) Sistematización y divulgación de experiencias; 3) Movilización social e incidencia pública. Para dimensionar el trabajo realizado en el desarrollo de la comunidad sirven estos indicadores: en el año 2005, la Fundación Arcor Argentina aprobó 105 proyectos que involucraron a 1262 organizaciones, beneficiando a 112.291 niños y 56.771 adultos.

Durante el mismo período, el Instituto Arcor Brasil concentró sus esfuerzos en la generación de oportunidades educativas para la infancia, a través de programas propios y otros en alianzas que brindaron apoyo a 300 organizaciones y alcanzaron a 10.323 beneficiarios en 20 municipios de 3 estados de Brasil.

Capítulo 3

**Consolidación de las prácticas y construcción de una
política de sustentabilidad:**

Período 2006 – 2009



Consolidación de las prácticas y construcción de una política de sustentabilidad.

Grupo Arcor durante el período 2006-2009

En este período Arcor continuó su consolidación tanto en el país como en sus operaciones externas. Por ejemplo, en el año 2006, se destacó por la incorporación de las operaciones de La Campagnola S.A.C.I. en el negocio de alimentos en Argentina, estableció oficinas comerciales en China y Sudáfrica, inauguró una planta de cartón corrugado en Chile y una planta de golosinas en Pernambuco (Brasil) y en México conformó una asociación de manufactura con el Grupo Bimbo. Se creó Mundo Dulce para la producción de golosinas y chocolates, con el fin de abastecer a este mercado y exportar a otros países, convirtiendo el desarrollo y la expansión internacional de los negocios de consumo masivo en la columna central de la estrategia de crecimiento del Grupo.

"Con el correr de los años, los aspectos empresariales relacionados con la Responsabilidad Social fueron incorporándose a la gestión corporativa en la Argentina de manera progresiva".

Las ventas aumentaron en volúmenes físicos durante el año 2007. En 2008, a pesar de que el contexto se vio afectado, por un lado, por el conflicto entre el gobierno argentino y el sector agropecuario, lo que provocó un aumento de los costos de las materias primas y laborales, y por el otro, por la crisis financiera y económica global, el Grupo Arcor logró un nuevo aumento de sus ventas consolidadas en términos monetarios del 22,7% con respecto al año anterior.

El año 2009 en particular estuvo marcado por un contexto de crisis mundial, en el cual los países y las empresas orientaron sus políticas y estrategias a minimizar el impacto financiero. Grupo Arcor logró obtener un incremento en la rentabilidad, con un nivel de ventas que representó un aumento de 12,6% respecto del año anterior. Sin embargo, frente a este panorama de mercados altamente exigentes y competitivos, Arcor continuó fortaleciendo el desarrollo de una estrategia de negocios sustentable que le permitió no solamente gestionar riesgos económicos, sociales y ambientales, sino además, potenciar la innovación.

Con el correr de los años, los aspectos empresariales relacionados con la Responsabilidad Social fueron incorporándose a la gestión corporativa en la Argentina de manera progresiva. En este período, organizaciones empresariales, académicas y periodísticas realizaron distintas investigaciones sobre cómo las empresas incorporaban la temática de responsabilidad social en sus operaciones. El tema ya estaba instalado y las empresas tomaban diversas modalidades de gestión. Fue así como comenzó a oírse fuerte el discurso sobre la necesidad de integrar la RSE en la gestión de las empresas, para garantizar una inserción estratégica que fuera más allá de lo filantrópico.

La implicación de la alta dirección de la compañía marcaba una diferencia sustancial a la hora de analizar la importancia que una empresa le asignaba a la gestión responsable de su negocio. A medida que esta fue cobrando mayor relevancia dentro de las grandes empresas multinacionales, la figura del ejecutivo a cargo de la RSE también fue creciendo notablemente. Algunas empresas -pocas, por cierto- jerarquizaron su área de RSE transformando la gerencia en una Dirección o asignando el rol de responsable de RSE a un funcionario con nivel de Director.

En este período, también comenzaron a difundirse una gran cantidad de iniciativas internacionales y nacionales referidas a la responsabilidad social, así como también las Cámaras de Comercio, en especial las binacionales, integraron el tema en sus agendas y comités de miembros y socios.

En el plano nacional, en el año 2006, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social puso en marcha el Programa de Responsabilidad Social Empresaria, a partir del cual se desarrolló la Red de Responsabilidad Social Empresaria y Trabajo Decente, con el objetivo de promover la cultura del trabajo y el diálogo social.

Otro hito importante para destacar fue el Movimiento Nacional de Empresas por la RSE en Argentina, creado en el año 2007, que desde 2010 se transformó en la Red Nacional de RSE. Esta iniciativa fue conformada por MoveRSE (Rosario), Valos (Mendoza), Pacto San Juan (San Juan), CEER (Entre Ríos), Nuevos Aires (Buenos Aires), Foro Patagonia, Minka (Jujuy), Marcos Juárez (Córdoba), Gestión Responsable (Córdoba), en alianza con IARSE³².

Proceso de formulación, planeamiento e implementación de la estrategia de RSE/Sustentabilidad

Durante el año 2005, el GTRSE había desarrollado un proceso para integrar la Responsabilidad Social de manera transversal en la empresa. De esta manera quedó definido el Programa de RSA (Responsabilidad Social Arcor) que fue implementado durante el período 2006-2009. En el año 2006 comenzó su funcionamiento la Gerencia de Responsabilidad Social Arcor a cargo de Claudio Giomi, quien hasta ese momento se desempeñaba como gerente de la Fundación Arcor. La Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social

³² Korin, Mercedes. 2011 "En Busca de la Sostenibilidad. El Camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la Contribución de la Fundación Avina". Pág 51, 52. E-book en PDF.

Arcor se ocupaba del planeamiento, coordinación, monitoreo y evaluación del Programa de RSA y la articulación interna con otras áreas corporativas. A su vez, era responsable de la coordinación de la inversión social de la compañía (tanto de aquellas actividades desarrolladas por la Fundación Arcor en la Argentina o el Instituto Arcor Brasil como de las acciones comunitarias realizadas por las diversas bases del Grupo) y de la sistematización de los avances anuales en el Reporte de Sustentabilidad.

Un componente central del plan de acción fue la creación de la estrategia de comunicación interna con el objetivo de homogeneizar la comunicación y brindar apoyo para que el Programa de RSA se instale en toda la organización y logre la articulación entre los diferentes niveles de la compañía reforzando, en cada instancia, los objetivos estratégicos del Programa³³.

Era un momento especial, en el que se definió como un desafío clave que todos los colaboradores se apropiaran del plan de acción y conocieran la política de RSA. Así, de la mano de la Gerencia de Comunicación Interna se puso en marcha un plan trianual para difundir la estrategia de manera dinámica y participativa, con el fin de generar compromiso e involucramiento. Este plan de comunicación incluyó la entrega en mano a cada uno de los empleados del Código de Ética y Conducta como componente central de la política de RSA, con acciones diferenciadas para cada área. Asimismo, se llevaron a cabo capacitaciones sobre RSE llegando a más de 400 colaboradores de niveles de conducción en las cuales se difundió, discutió y analizó la política de RSA.

Ya en 2007 y 2008 la comunicación se hizo extensiva a nivel de operarios con herramientas distintas para llegar a más de 15.000 colaboradores totalizando 24.675 horas de capacitación, que incluían diálogos con los multiplicadores, quienes podían responder o canalizar las inquietudes que surgían del proceso³⁴.

"Así, de la mano de la Gerencia de Comunicación Interna se puso en marcha un plan trianual para difundir la estrategia de manera dinámica y participativa, con el fin de generar compromiso e involucramiento".

El plan de comunicación finalizó con una medición realizada por colaboradores de diferentes áreas con el fin de diagnosticar si la política había sido comunicada con efectividad. También se instaló un sistema para monitorear su cumplimiento y el consecuente acompañamiento a los proyectos que surgieron en las distintas áreas. Si bien las prácticas vigentes en ese período y el mismo Programa de RSA estaban a la altura de las

³³ Kosacoff Bernardo, Jorge Forteza, María Inés Barbero, Fernando Porta, E. Alejandro Stengel. Tercera edición 2014. "Globalizar desde Latinoamérica - El caso Arcor". Argentina. Mc Graw Hill. Consultado: 15 de Junio de 2021.

³⁴ Video Proceso de Comunicación Interna de la Política de RSA. 2015. Arcor.

necesidades de la empresa, aún no se había logrado integrar la responsabilidad social a la estrategia del negocio y tampoco formaban parte de la agenda de la conducción.

De 2006 a 2009, el programa de RSA estableció otras estrategias para iniciar el proceso de consolidación de prácticas de una gestión responsable como tarea de todos, que incluía:

- Alineamiento e integración de las acciones existentes.
- Generación de nuevas prácticas.
- Promoción de la corresponsabilidad con todos los públicos.
- Implementación de un sistema de gestión.
- Producción de reportes de sustentabilidad.

A partir de 2006 todos los esfuerzos de Arcor apuntaron a alinear e integrar las prácticas existentes, promover la corresponsabilidad de los actores involucrados y establecer un sistema de gestión integral y corporativo. Otro hito importante se consolidó cuando la Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social logró sistematizar su gestión y presentar sus metas y avances en su primer Reporte de Sustentabilidad Grupo Arcor 2005.

Hacia 2008 se completó la implementación del programa iniciado en 2006, habiendo avanzado en todos los temas identificados como debilidades, oportunidades y desafíos en el diagnóstico realizado en 2004-2005. Se avanzó en la institucionalización de políticas vinculadas a un comportamiento responsable, se logró introducir prácticas innovadoras y participativas a través de diversos proyectos articulados entre distintas áreas de la empresa, se introdujeron nuevos conocimientos a través de las capacitaciones en RSA y los Reportes de Sustentabilidad y se estructuraron nuevos modelos participativos de gestión de RSA a través de la conformación de redes de trabajo y de equipos internos por proyectos.

Arcor avanzó también en la implementación de su Programa de RSA trabajando en tres líneas de acción. En la primera, como parte de sus acciones estratégicas institucionales, durante 2009 la empresa lanzó una campaña de comunicación interna bajo el lema “*el cumplimiento del Código de Ética y de Conducta es una responsabilidad de todos y permite consolidarnos como empresa sustentable*”. Esta campaña tuvo el objetivo de comunicar la implementación del Procedimiento de Administración del Código. A su vez, se dictaron seis módulos de RSE en el proceso de inducción de la empresa, se brindó capacitación a los grupos internos de trabajo que participan en proyectos específicos y por segundo año consecutivo, se desarrolló el Ciclo de RSE con la red de gestores clave de RSA. Asimismo, como parte de la Universidad Arcor se comenzó a implementar el módulo e-learning de RSE y se profundizó la capacitación a los públicos externos estratégicos: proveedores y distribuidores.

En la segunda línea de acción, Arcor continuó trabajando para fortalecer la relación con sus grupos de interés: empleados, proveedores, clientes, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad. Con este fin, desarrolló proyectos para afianzar la corresponsabilidad social, y potenció instancias de diálogo para retroalimentar la gestión del negocio con las expectativas de cada uno de los públicos clave.

En la tercera línea de acción y como parte de su sistema de gestión, se continuó desplegando un proceso participativo que procuraba articular las distintas áreas y negocios del Grupo según una temática específica. Así se avanzó en el fortalecimiento de comités y equipos internos por proyectos y redes de trabajo.

A partir del segundo semestre del año 2009, Arcor inició un plan de trabajo para elaborar su estrategia para los siguientes años 2010-2013. Como parte de este proceso, se realizaron entrevistas internas y externas, reuniones de seguimiento e identificación de nuevos riesgos y oportunidades, y así se comenzó un proceso de transición desde el concepto de RSE al de sustentabilidad. La estrategia fue desarrollada a partir de tres instancias que aportaron los insumos para definir los nuevos lineamientos: un diagnóstico interno, un diagnóstico externo y el análisis de tendencias en el campo de la sustentabilidad para la industria de confectionary.

"El cumplimiento del Código de Ética y de Conducta es una responsabilidad de todos y permite consolidarnos como empresa sustentable".

Para el diagnóstico interno se realizaron 11 entrevistas a gerentes generales de la conducción del Grupo con el fin de evaluar la situación interna de la sustentabilidad en Arcor. Además, se realizó un diagnóstico con la misma herramienta utilizada en 2005 (aplicando los indicadores del Instituto Ethos), para analizar el grado de avance de la RSE en la empresa. Los resultados del diagnóstico se presentaron luego en un encuentro gerencial en la localidad bonaerense de Cardales, en el que surgió la necesidad de identificar específicamente los temas ligados al negocio, -los "issues" de sustentabilidad más relevantes- lo que permitiría hacer foco en los principales riesgos y oportunidades a largo plazo.

El diagnóstico externo tuvo como objetivo conocer las expectativas externas y la práctica de la sustentabilidad en compañías líderes a nivel mundial. Se realizaron 8 entrevistas a referentes de diferentes organizaciones y 2 encuentros de intercambio con empresas que agregan valor a su negocio desde la perspectiva de la sustentabilidad.

El análisis de tendencias, riesgos y oportunidades de la sustentabilidad para la industria implicó una investigación exhaustiva para conocer sus principales tendencias y analizar los desafíos y oportunidades que esto conlleva. Abarcó la evolución de esta temática tanto a nivel global como en América Latina y en la industria de alimentos y confectionary.

El camino recorrido en 2009 permitió definir, en diciembre de ese año, la Estrategia de Sustentabilidad Arcor 2010-2013, cuyo objetivo general quedó establecido como *"fortalecer la ventaja de la sustentabilidad para el negocio y consolidar su gestión transversal"*. Como parte de la nueva estrategia se definieron tres pilares generales, sobre los cuales se elaboraron líneas de acción específicas para trabajar en un futuro: sustentabilidad en la estrategia del negocio, sustentabilidad en el desempeño de las personas y sustentabilidad en el sistema de gestión.

- Sustentabilidad en la estrategia del negocio: este pilar estratégico buscaba darle claridad a la perspectiva de la sustentabilidad en relación con el valor y la ventaja para el negocio. Lo primero en esta línea fue conocer cuáles eran los temas relevantes para el negocio (ya sea como oportunidades o como riesgos), sobre los cuales era necesario enfocarse. Luego, definir lineamientos de acción para los mismos.
- Sustentabilidad en el desempeño de las personas: este pilar buscaba convertir a la sustentabilidad en una responsabilidad de todos los que formaban parte de la empresa.
- Sustentabilidad en el sistema de gestión: de manera complementaria, este pilar apuntó al desarrollo de las estructuras de gobierno y gestión necesarias para alcanzar la transversalidad de la sustentabilidad, entre las diferentes áreas y gerencias de la compañía. Un ejemplo de esto fue la conformación del Comité de Sustentabilidad Arcor.

Inspirado en tendencias internacionales que monitoreaba, en el transcurso de 2009 Grupo Arcor se planteó como nuevo desafío el tránsito del concepto de RSE al de sustentabilidad. Si bien ambos conceptos se refieren a incorporar la responsabilidad social y ambiental de manera orgánica en la forma de hacer negocios y en todos los procesos de gestión, el paso de la RSE a la sustentabilidad se presentaba a nivel interno como un salto cualitativo en la integración del tema. Para enfrentar este desafío, los dos retos principales eran tener mayor claridad del valor y las ventajas de la sustentabilidad para el negocio y promover una gestión transversal e integral de los temas tanto sociales como ambientales en la empresa. Esto implicó conocer los principales riesgos y oportunidades de la sustentabilidad para el negocio en el largo plazo, desarrollar iniciativas innovadoras en función de las necesidades de la compañía y generar un contexto favorable para el desarrollo de los negocios en general. En este marco se trabajó en la elaboración de la Estrategia y del Plan de Sustentabilidad 2010-2013 y en la definición de la Política de Sustentabilidad Arcor que fue aprobada formalmente el 12 de agosto de 2010.

"Fortalecer la ventaja de la sustentabilidad para el negocio y consolidar su gestión transversal".

Gestión de los grupos de interés

En el marco de su Programa de RSA, Arcor continuó fortaleciendo la relación con sus grupos de interés: empleados, proveedores, clientes, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad. Con este fin, desarrolló proyectos para afianzar la corresponsabilidad social o la responsabilidad compartida y potenció las instancias de diálogo para retroalimentar la gestión del negocio con las expectativas de cada uno de los públicos clave. A continuación, se presentan las principales acciones en relación a los grupos de interés de la empresa y sus proyectos específicos.

Colaboradores

Arcor desarrolló diversas herramientas para alinear el desarrollo profesional de sus colaboradores a los objetivos estratégicos de la compañía. El Programa de Planeamiento de los Recursos Estratégicos (PRE) se inició en 2007 para desarrollar y retener a los talentos claves, contribuyendo a la sustentabilidad del negocio a largo plazo. El pool de talentos se conformó por más de cuatrocientos treinta colaboradores, fue un proceso bianual que arrojó resultados muy positivos. Se analizaron los reemplazos de los gerentes y se identificaron puestos críticos y posibles sucesores que facilitarían luego el importante proceso de desarrollo interno de los colaboradores.

En el año 2008, se dieron inicio las actividades de la Universidad Arcor que permitió implementar nuevos programas de formación. De esta manera, la empresa pasó a contar con una herramienta estratégica para fortalecer las competencias del Grupo, impartió horas de capacitación presencial y de e-learning a todos los colaboradores, con un nivel de satisfacción de 85%.

Por otro lado, el proyecto de inclusión laboral, iniciado en el año 2005, brindó la posibilidad durante este período a doce personas, pertenecientes al Taller Protegido de Salto, de realizar su primera experiencia en el ámbito laboral privado. Las prácticas se realizaron en el sector de envasado por un período de seis meses. Además, se llevaron a cabo talleres de capacitación y sensibilización con colaboradores de la planta y se diseñó un proceso de adaptación para los pasantes. En mayo de 2009 se concretó el objetivo de incorporar dos colaboradores que habían participado del proyecto como personal efectivo.

Gestión ambiental

En este período Arcor avanzó en la adopción del concepto de ecoeficiencia, como una forma de gestionar la actividad industrial incorporando la búsqueda de oportunidades en las que el beneficio económico fuera acompañado de la generación del beneficio ambiental. Los lineamientos de la gestión industrial ecoeficiente implementados fueron:

1. Reducir la dispersión de sustancias tóxicas.
2. Reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios.
3. Reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios.
4. Mejorar la reciclabilidad de los materiales.
5. Maximizar el uso sostenible de recursos renovables.
6. Extender la durabilidad de los productos.
7. Incrementar la intensidad de servicio en bienes y servicios.

En el transcurso de 2006 se consolidó el uso de indicadores ambientales con la publicación de un instructivo corporativo que definió el grupo de indicadores seleccionados, estableció la metodología para la obtención de los valores y organizó su recopilación a nivel compañía. Se establecieron así las bases que permitieron disponer de indicadores ambientales confiables, comparables y con idéntico significado.

Los indicadores seleccionados por Grupo Arcor -junto a las unidades de expresión y sus significados- fueron los siguientes:

Consumo de agua	m3/Ton	Describe la cantidad total de agua que se utiliza incluyendo todas las fuentes y usos.
Consumo de energía eléctrica	KW/Ton	Describe la cantidad total de energía eléctrica que se utiliza para todo concepto.
Consumo de combustible	Mjoul/Ton	Describe la cantidad total de combustible (gas natural, gas licuado, gas oil, fuel oil) que se utiliza para producción y para servicios.
Carga orgánica del efluente líquido crudo	Kg DQO/Ton	Da una idea de la cantidad de materia orgánica que se desecha como efluente líquido.
Días de cumplimiento con legislación o requisito interno para la descarga de efluente líquido	%	Representa la efectividad del tratamiento del efluente.
Residuos totales	Kg/Ton	Describe la cantidad total de residuos sólidos, semisólidos y líquidos generados en todas las operaciones de la planta (no incluye chatarra ni el producto de las demoliciones).
Residuos peligrosos	%	Describe el porcentaje de residuos calificados como peligrosos en la legislación argentina, del total de residuos sólidos, semisólidos y líquidos generados.
Residuos reciclados o reusados	%	Describe el porcentaje de residuos que se reusan o reciclan del total de residuos sólidos, semisólidos y líquidos generados.
Decomiso + scrap	%	Describe el porcentaje de decomiso y scrap generado en función de la producción.

Un hito en la evolución de la gestión ambiental del Grupo Arcor fue la experiencia realizada con bonos de carbono. Como parte de la gestión ambiental realizada en los años 2007 y 2008, el ingenio La Providencia logró disminuir las emisiones de CO₂, uno de los principales gases de efecto invernadero. A partir de esta iniciativa, Arcor obtuvo la certificación de reducción de más de 100.000 toneladas de dióxido de carbono durante el período 2007-2008, accediendo así al mercado voluntario de bonos de carbono VCS (Verified Carbon Standard³⁵). Estos bonos permiten a empresas de países desarrollados compensar sus emisiones de gas mediante la compra de reducciones de emisiones logradas por proyectos ecoeficientes realizados por empresas de países en desarrollo. Para alcanzar esta certificación, el proyecto en La Providencia reemplazó el consumo de combustible fósil (gas natural) por biomasa (bagazo) a través de la instalación de una caldera de generación de vapor que utiliza 100% de bagazo como combustible. Marcelo Carranza, Gerente Corporativo de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial de Arcor en ese período, señaló al alcanzar este hito: *“La aprobación de este proyecto de créditos de carbono, no sólo agrega valor económico a nuestra empresa sino que, principalmente, es de gran relevancia como aporte al compromiso asumido por todo Grupo Arcor para la mitigación de las causas que provocan el efecto global de cambio climático.”*³⁶

Proveedores

El objetivo que se propuso Arcor fue alcanzar la excelencia fortaleciendo cada uno de los eslabones de su cadena de suministro. Esto implicó mantener una relación responsable, comprometida y duradera, desde el proveedor más grande de materia prima hasta el distribuidor de la zona más alejada.

Arcor aspiraba a impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y la creación de empleos, reflejándose esta premisa en la elección de sus proveedores. Para cumplir el objetivo de promover las prácticas empresariales responsables, Arcor diseñó en el marco de su Plan de RSA, una línea de trabajo con proveedores que respondía a una doble estrategia: generar prácticas innovadoras en materia de responsabilidad social y fomentar la corresponsabilidad de los públicos con los que interactúa.

Esta línea de trabajo con proveedores se organizó en torno a dos grandes ejes. Por un lado, la inclusión progresiva de pautas de RSE en los procesos de selección, calificación y evaluación de proveedores, a través de acciones de sensibilización y capacitación. Entre estas acciones se encontraban el *“Primer Ciclo de Formación y Acompañamiento en RSE”*, el desarrollo de mensajes de RSE en órdenes de compra y la invitación a firmar una carta de adhesión a los Principios Fundamentales para una Gestión Responsable.

35 Para más información ver <https://verra.org/project/vcs-program/> Consultado el 17 de septiembre, 2021.

36 <https://biodiesel.com.ar/1980/el-grupo-arcor-ingresa-al-mercado-voluntario-de-bonos-de-carbono> - Consultado el 17 de septiembre, 2021.

Los Principios Fundamentales para una Gestión Responsable incluyen un decálogo de valores vinculados a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, a las normas internacionales de trabajo definidas por la OIT y a las mejores prácticas empresarias a los que el Grupo los invita a suscribir a modo de compromiso. Dicha carta fue desarrollada junto a otras empresas en el marco de la mesa técnica de Cadena de Valor del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina y apuntaba a lograr que los proveedores se transformaran, mediante un proceso gradual, integral y estratégico, en socios claves del abordaje de la gestión responsable.

Por otro lado, como segundo eje de su estrategia en el campo de proveedores, Arcor se propuso promover la inclusión social de grupos vulnerables que gestionan una actividad productiva, para incorporarlos a la cadena de abastecimiento como forma de generar mayor valor económico, social y ambiental. Para esto se lanzó el Programa de Compras Inclusivas Responsables.

En 2006, la compañía formó un grupo de trabajo que analizó los objetivos y fundamentos del Programa de Compras Inclusivas Responsables, evaluó las posibilidades que tenía de incorporar proveedores con perfil inclusivo en su cadena de suministro y determinó las características que debería tener un emprendimiento para ser seleccionado. Además, para analizar de qué manera el Grupo podía incluir este tipo de iniciativas, contactó a organismos públicos, referentes y organizaciones sociales especializadas en la temática.

También en 2006, Arcor avanzó en el desarrollo de una iniciativa para prevenir y erradicar el trabajo infantil en el abastecimiento de frutas y hortalizas de las operaciones industriales de La Campagnola S.A.C.I., empresa que Arcor había adquirido el año anterior. Designó un equipo interno y desarrolló un plan de acción cuya primera etapa se concretó entre 2006 y 2010 con tres ejes centrales: apoyo a estudios e investigación, movilización e incidencia en la temática e intervención comunitaria. También promovió, junto a más de 50 organizaciones, la conformación de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil, de la cual integra el comité directivo³⁷. Así nació el Programa Crecer Jugando cuyo objetivo fue involucrar a la cadena de valor de la empresa en la prevención y erradicación del trabajo infantil. Los principales resultados de este trabajo incluyeron la promoción activa del tema en Buenos Aires, Mendoza y San Juan: trescientas ochenta empresas capacitadas en cinco provincias de la Argentina, sensibilización a medios de comunicación, gestión y coordinación con más de veinte organizaciones involucradas: empresas, cámaras empresarias, organizaciones públicas nacionales, provinciales y municipales, organizaciones sociales, universidades, relevamiento de situación y sensibilización de proveedores productores agrícolas en Mendoza y San Juan, apertura y gestión de centros de desarrollo infantil y apoyo a jardines rurales. En los primeros años, más de cuatrocientos niños, niñas, adolescentes y madres fueron beneficiados por el proyecto.

³⁷ La Red de Empresas contra el Trabajo Infantil se constituyó en junio de 2007 a través de la firma de un convenio entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, CONAETI y presidentes y directores de más de 60 empresas de primera línea.

Clientes y consumidores

Los consumidores representan la razón de ser de la compañía. Para ellos Arcor elabora cada uno de sus productos, en función de sus necesidades y expectativas. Son ellos quienes permiten concretar la misión del Grupo Arcor como empresa y por eso el Grupo mantiene con ellos una relación basada en el respeto, el compromiso de calidad y la transparencia informativa. Parte de esta relación era construida a través de su principal canal de contacto: el Servicio de Atención al Consumidor (SAC).

La máxima seguridad de los alimentos y la satisfacción de los consumidores era uno de los objetivos sobre los que Arcor alineaba su cadena de valor y por los cuales desarrollaba distintas acciones con el interés de gestionar los procesos de producción a través de sistemas de calidad y de seguridad alimentaria internacionales, cuyos requisitos eran incorporados en el Sistema de Gestión Integral de la compañía.

Comunidad y sociedad

En el año 2006, Grupo Arcor inició un relevamiento de todas las acciones que llevaba a cabo en materia de inversión social, tanto a nivel corporativo, como de sus plantas, sus negocios, la Fundación Arcor en la Argentina y el Instituto Arcor en Brasil. Con este diagnóstico dio su puntapié inicial el Programa de Inversión Social Corporativa (PISC) que el Grupo puso en marcha para gestionar de manera estratégica, orgánica y eficiente sus relaciones con la comunidad.

El relevamiento se realizó en todas las bases del Grupo y buscó, además, conocer no sólo las acciones llevadas adelante sino también cómo se gestionaron y qué organizaciones estuvieron involucradas. Una vez sistematizada y analizada esta información, la compañía pudo:

- Definir estrategias y políticas claras de inversión social, incluyendo los criterios básicos de inversión hasta las modalidades de vinculación con la comunidad.
- Alinear a todas sus áreas y negocios detrás de esta estrategia. El PISC pretendía generar una política general para todas las personas que tomaban decisiones en materia de inversión social dentro de la compañía.
- Comunicar la estrategia de inversión social de manera más clara e integrada.
- Generar un mayor impacto social con sus acciones.

Uno de los principales desafíos para actuar estratégicamente en la inversión social era definir el foco de actuación del Grupo y con ello, tener claridad sobre la misión, los objetivos y las estrategias más eficientes para alcanzar la visión delineada por la Política de Inversión Social Arcor.

Ante esto, a partir del momento en que la empresa tomó la decisión sobre la causa, la población objetivo, el territorio y el cómo intervenir, fue posible alinear la imagen de la empresa con una causa específica, determinar su identidad en el área social y generar

un diferencial. El foco también permitió a la empresa identificar los socios estratégicos para el desarrollo de su acción social. Finalmente, alinear la canalización de los recursos hacia una causa concreta permitió encaminar las diversas solicitudes de la comunidad.

"La máxima seguridad de los alimentos y la satisfacción de los consumidores era uno de los objetivos sobre los que Arcor alineaba su cadena de valor".

Fue así como el recorrido de la profesionalización que comenzó con la creación de la Fundación Arcor en 1991 adquirió alcance regional con la apertura del Instituto Arcor en Brasil en 2004 y se cristalizó, en 2006, en el Programa de Inversión Social Corporativa de la compañía.

En 2007 Arcor dio un gran paso en vías de sistematizar sus acciones comunitarias: desarrolló y aprobó la Política de Inversión Social Arcor (ISA) que estableció los criterios que orientarían la canalización de recursos destinados al desarrollo integral de las comunidades en las que opera.

Para concretar la misión de *"promover el desarrollo integral de las comunidades donde actuamos, agregando valor a la empresa"*, la Política de Inversión Social Arcor estableció cuatro áreas de actuación con los siguientes objetivos:

Área	Objetivos	Resultados Esperados
Educación	Fortalecer oportunidades educativas para la infancia	Ampliación del capital humano
Medioambiente	Favorecer mejoras ambientales comunitarias	Ampliación del capital ambiental
Participación ciudadana y comunitaria	Fortalecer organizaciones sociales	Ampliación del capital social
Inclusión económica y social	Apoyar proyectos de inclusión económica y social	Ampliación del capital productivo

Si bien se presentó cada resultado asociado a un objetivo, la búsqueda de la Política estaba orientada por la visión y misión (desarrollo integral de las comunidades) por lo que en el diseño e implementación de las líneas programáticas progresivamente se pretendía integrar los cuatro aspectos.

En el marco de la Política de Inversión Social Arcor, el Programa de Relaciones con la Comunidad se propuso gestionar de manera estratégica, orgánica y eficiente las acciones desarrolladas por la empresa en las poblaciones donde actuaba, buscando el desarrollo integral de las comunidades. De esta forma, la gestión de las relaciones con la comunidad estuvo alineada al compromiso de Arcor con la sustentabilidad, que entendía a la empresa como socia y corresponsable del desarrollo social. En este sentido, Arcor buscaba contribuir con las comunidades cercanas a sus plantas, desarrollando capacidades locales y articulando a todas las áreas del Grupo para potenciar la creación de valor económico, social y ambiental.

El Programa de Relaciones con la Comunidad se estructuró en dos estrategias principales: las comunidades y las estrategias transversales. En relación con sus comunidades se buscó instalar una gestión diseñada para cada territorio en el que la empresa tenía una base industrial (conformación de comités locales). En relación con las estrategias transversales se trabajó en articular con distintas áreas de la empresa o con otros proyectos de sustentabilidad en cada territorio. En el marco de las mencionadas estrategias se desarrollaron e implementaron una serie de programas y proyectos orientados al desarrollo integral de las comunidades, en las que se integran las áreas internas de: Compras, Recursos Humanos, MAHPI, Operaciones, Fundación Arcor, Logística y Administración, entre otras.

Capítulo 4
**Consolidación de las prácticas y construcción de una
política de sustentabilidad:**
Período 2010 - 2012



Implementación de la estrategia de sustentabilidad.

Grupo Arcor en el período 2010 - 2012

Durante este período Grupo Arcor avanzó con nuevos modelos de negocios, inversiones, ampliaciones y también incursionó en nuevos mercados.

En línea con su crecimiento y evolución, en junio de 2010 generó una alianza con Coca-Cola -la compañía de bebidas sin alcohol más grande del mundo- con el objetivo de desarrollar productos innovadores para sus consumidores de la región Cono Sur de América Latina. Dentro de esta alianza comercial, ambas compañías desarrollaron un acuerdo para utilizar las marcas de Coca-Cola, Fanta, Sprite, Inca-Kola y Powerade en productos de Arcor como chicles, pastillas, helados y otras golosinas.

En el año 2011 el Grupo realizó una importante inversión en la planta de Recreo, provincia de Catamarca, para el lanzamiento de dos nuevas líneas de productos en el negocio de alimentos. Estas inversiones generaron 300 nuevos puestos de trabajo y fomentaron el desarrollo de las economías locales. Durante ese mismo año, en la ciudad de Arroyito, provincia de Córdoba, Arcor llevó a cabo una inversión de 40 millones de dólares para la construcción de una planta de procesamiento de maíz. Esta planta incrementó la capacidad de molienda y permitió la elaboración de jarabe de maíz y de fructosa, insumos claves para el Grupo. En el plano regional, Arcor anunció una inversión de igual magnitud para la construcción de una nueva planta industrial de golosinas y chocolates en Chile.

Un gran logro de 2012 fue la ampliación de la planta de galletas Bagley en la ciudad de Salto, con una nueva nave productiva y la puesta en marcha de nuevas líneas, que la convirtieron en la planta productora de galletas más grande de Argentina y una de las más importantes de Latinoamérica. Con esta ampliación, el grupo logró duplicar la superficie de producción, pasando de 40.000 a 80.000 m². A su vez, la planta se diseñó considerando los compromisos asumidos por Arcor en su Política de Sustentabilidad, utilizando tecnologías para la reducción de agua y el uso racional de la energía.

Otra gran novedad de ese mismo año fue el lanzamiento de cereales Arcor, que le permitió ingresar en uno de los mercados de mayor crecimiento en el segmento de alimentos tanto de Argentina como de la región, con productos de calidad a un precio conveniente, hecho que potenció la imagen de sus marcas hacia lo saludable.

Por último, cabe destacar que en 2012 se celebraron tres importantes aniversarios. La Campagnola cumplió 100 años en Argentina, Cartocor festejó sus primeros 30 años atento a las necesidades de los mercados de envases de cartón corrugado, y la Fundación Arcor cumplió 20 años de trabajo por la infancia. Por aquellos años, la empresa contaba con 39 plantas industriales (29 en Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, 1 en México y 1 en Perú), 13 oficinas comerciales distribuidas en América, Europa, Asia y África, y empleaba a 19.600 personas.

Proceso de formulación, planeamiento e implementación de la estrategia de sustentabilidad

Entre los años 2010 a 2012, se desarrollaron importantes avances en el campo de la sustentabilidad en el sector privado local que contribuyen a entender el contexto en el cual el Grupo Arcor continuó su evolución ese terreno.

Entre otros procesos relevantes pueden mencionarse la conformación de Gerencias o Comités de RSE en varias empresas así como también el incremento de empresas que comenzaron a confeccionar informes de sustentabilidad. El trabajo con el público interno fue cada vez más tenido en cuenta. Asimismo, se comenzó a observar la tendencia de incluir a las cadenas de valor en los planes de gestión sustentable de muchas empresas.

La publicación en noviembre del año 2010 de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, una guía no certificable de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés), fue para muchas empresas, organizaciones, cámaras y otras entidades, un aporte fundamental para comprender la transversalidad de esta temática y la relevancia de su integración en la gestión de las organizaciones.

Un año después, el 18 de noviembre de 2011, el Consejo de Derechos Humanos de la ONU adoptó por consenso los Principios Rectores sobre Empresas y los Derechos Humanos, que surgieron a partir del trabajo pionero de John Ruggie, profesor de la Universidad de Harvard, para diseñar un marco normativo adaptando un nuevo enfoque con respecto a la cuestión de las empresas y su relación con los derechos humanos.

También en 2011, el Comité Directivo del Global Reporting Initiative (GRI) decidió poner en marcha en octubre de ese año, el proceso de elaboración de la nueva versión de sus indicadores G4 que fue concluido a finales de 2012. El nuevo objetivo clave de las Directrices G4 era armonizar la información ambiental, social, de gobernabilidad (ESG) y de prácticas de sostenibilidad para la presentación de informes en todo el mundo.

Entre los días 20 y 22 de junio del año 2012 se celebró la Cumbre Río + 20, la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, en la ciudad de Río de Janeiro, Brasil. En este encuentro participaron los líderes mundiales, junto con miles de participantes de gobiernos, el sector privado, las ONG y otros grupos, para definir cómo reducir la pobreza, avanzar la equidad social y asegurar la protección del medio ambiente en un planeta cada vez más poblado. Las conclusiones fueron expresadas en el

documento titulado *"El futuro que queremos"*³⁸ que contiene medidas claras y prácticas para implementar el desarrollo sostenible para los Estados Miembros. Entre los objetivos y áreas temáticas relacionadas con la sostenibilidad se mencionaron: energía, turismo, transporte, ciudades y asentamientos humanos sostenibles, océano y mares, cambio climático, bosques, biodiversidad, desertificación, degradación de la tierra y sequía, montañas, productos químicos y desechos, consumo y producción sostenible y minería. En ese sentido el compromiso del sector privado resultaría fundamental para contribuir con la sostenibilidad ambiental, su conservación y uso de la diversidad biológica y los ecosistemas, como así también, la adopción de medidas urgentes en relación con las modalidades insostenibles de producción y consumo.

"El nuevo objetivo clave de las Directrices G4 era armonizar la información ambiental, social, de gobernabilidad (ESG) y de prácticas de sostenibilidad".

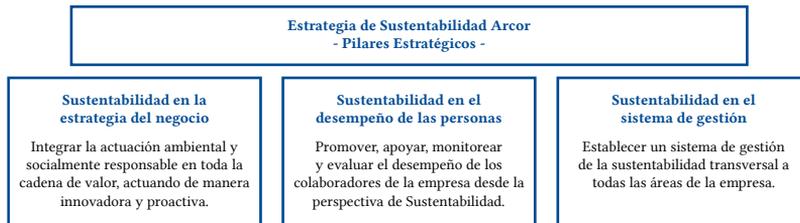
En este período, específicamente en 2012 se cumplía la primera etapa del Protocolo de Kioto, que había puesto en funcionamiento la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y que comprometía a los países industrializados a limitar y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Estas medidas presentaban para los países en vías de desarrollo oportunidades para recibir inversiones y transferencia de tecnología a través de proyectos basados en tecnologías limpias (entre ellas Mecanismos de Desarrollo Limpio - MDL) y obtener a cambio bonos a través de los mercados de carbono.

Dentro de este contexto de desarrollo de la agenda global de la sustentabilidad, el año 2010 marcó un hito en la historia del compromiso de la empresa en el camino hacia una gestión sustentable. A partir de su Política de Sustentabilidad, Grupo Arcor asumió públicamente el propósito de integrar formalmente la sustentabilidad en todos sus procesos de negocios, de la misma manera, el desafío de identificar y comprender en profundidad los aspectos ambientales y sociales que debía considerar para acompañar exitosamente la estrategia futura de la empresa. Este objetivo contribuiría a hacer crecer su negocio a largo plazo.

Durante este periodo, comenzó la implementación de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, elaborada en los últimos meses del año 2009. Se enfocó en los esfuerzos para establecer líneas de base y poner en valor lo realizado por la compañía hasta el momento.

La estrategia estuvo constituida en tres pilares: incorporar la sustentabilidad en la estrategia del negocio, en el desempeño de las personas y en el sistema de gestión.

³⁸ Ver <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/764Future-We-Want-SPANISH-for-Web.pdf>
Acceso 20 de octubre, 2021.



La primera etapa de la puesta en marcha de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor 2010-2012, estuvo orientada a fortalecer la ventaja de la sustentabilidad para el negocio y consolidar su gestión transversal. Para ello, se llevaron a cabo iniciativas de diagnóstico y caracterización y se impulsaron iniciativas por negocio, que de manera progresiva, permitieron comprender las alternativas que tenía la compañía para la gestión de cada uno de los temas. Con este objetivo, el foco estuvo puesto en el desarrollo de un sistema de gobierno y gestión que facilitara la integración de los compromisos ambientales y sociales asumidos por la compañía.

Este proceso de trabajo llevó a la formalización de una política de sustentabilidad para Grupo Arcor, como culminación del proceso iniciado en el año 2009. La Política de Sustentabilidad Arcor fue aprobada formalmente el 12 de agosto de 2010 y se comunicó en forma pública en el mismo evento de presentación de quien había sido designado CEO de la compañía. Esta reunión constituyó un hito, un “*hecho histórico*”, ya que por primera vez en muchos años Arcor reunió a más de 200 gerentes de diversos países, a miembros del directorio y accionistas. El tema central de la reunión fue “sustentabilidad”.

La *presentación en sociedad* de la Política de Sustentabilidad Arcor estuvo encabezada por Luis Pagani, quién manifestó en ese evento: “*Grupo Arcor ha ratificado su compromiso con una gestión responsable, asumiendo una Política de Sustentabilidad que ha sido firmada por todo el nivel de conducción de nuestra compañía. Esta política está basada en una filosofía que ha estado presente en el accionar de nuestra empresa desde hace 60 años y en la convicción de que el desarrollo económico de nuestra empresa debe estar en armonía con el bienestar y la inclusión social y con la valorización, conservación y defensa del medio ambiente. Nos guía una visión de largo plazo, por ello consideramos que la sustentabilidad es un componente esencial de nuestro negocio y forma parte del desarrollo que aspiramos alcanzar alineando nuestra gestión a este compromiso, teniendo siempre como objetivo central la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y equitativa para todos.*”³⁹

La implementación de la Estrategia de Sustentabilidad significaba que su perspectiva debía estar presente dentro de los procesos de planificación y gestión de cada una de las

³⁹ Política de Sustentabilidad Arcor. Documento Interno Grupo Arcor s/f. p. 2

áreas de negocio de la compañía. En ese sentido, los compromisos asumidos en relación a las prioridades de sustentabilidad se vieron reflejados en el trabajo desarrollado alrededor de los tres pilares estratégicos y puestos en marcha con acciones específicas en cada uno de ellos: sustentabilidad en la estrategia del negocio, sustentabilidad en el desempeño de las personas y sustentabilidad en el sistema de gestión.

Sustentabilidad en la estrategia del negocio: el principal objetivo de este pilar fue generar mayor claridad en relación con el valor y la ventaja de la sustentabilidad para el negocio. Para ello se trabajó en la identificación y comprensión de los aspectos de sustentabilidad que debían ser considerados para acompañar la estrategia de la empresa en toda la cadena de valor.

Con apoyo de facilitadores externos, se coordinaron dos talleres de trabajo de los que surgieron los 5 grandes temas o compromisos sobre los cuales la empresa debía trabajar para alcanzar un desarrollo sostenible en el largo plazo: agua; energía y cambio climático; packaging; derechos humanos y laborales; vida activa y nutrición saludable.

Estos 5 temas fueron evaluados considerando la situación de Grupo Arcor en ese momento y su proyección hacia el futuro a partir de tres supuestos claves: abastecimiento (sourcing) regional, ventas al mercado en toda América Latina, y acceso a financiamiento internacional, ya sea para proyectos o por participación accionaria. Finalmente, se desarrolló una matriz de riesgos y oportunidades de los temas críticos definidos a lo largo de la cadena de valor (abastecimiento, procesamiento, logística, distribución, consumo y fin de vida útil). Como resultado de este proceso se identificaron las líneas prioritarias de acción de cada uno de los compromisos de la Política de Sustentabilidad.

"Nos guía una visión de largo plazo, por ello consideramos que la sustentabilidad es un componente esencial de nuestro negocio y forma parte del desarrollo que aspiramos alcanzar alineando nuestra gestión a este compromiso, teniendo siempre como objetivo central la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y equitativa para todos".

A partir de estos lineamientos, Grupo Arcor incorporó el planeamiento operativo de sustentabilidad para todos sus negocios. Cada uno debía presentar de manera anual un plan para trabajar sobre los compromisos asumidos y sus líneas prioritarias. Esos planes eran analizados y monitoreados por las Gerencias de Sustentabilidad y MAHPI, con el apoyo de la Gerencia de Planeamiento Financiero.

Comparativamente, en los años 2011 y 2012 el porcentaje de cumplimiento de los compromisos por línea prioritaria fueron los siguientes: agua, del 5% en 2011 pasó al 16% en 2012; energía y cambio climático, del 15% al 21%; materiales de empaque, del 11% al 15%; derechos humanos y laborales, del 21% al 28%; y vida activa y alimentación saludable, del

10% al 17%. Este grado de avance fue posible gracias a que durante estos años, los negocios de Arcor desarrollaron más de 1.300 iniciativas a través de sus Planes Operativos.

Sustentabilidad en el desempeño de las personas: el objetivo de este pilar era que todos los colaboradores comprendieran e integraran la sustentabilidad en su desempeño -decisiones y tareas- de manera progresiva y por niveles, independientemente de su función. Con esta estrategia, Arcor buscaba involucrarlos y que se convirtieran en agentes activos del proceso.

Para lograr ese cometido, se inició un Plan General de Sensibilización, Comunicación y Capacitación (como un componente del Plan General de Comunicación Interna) sobre la nueva estrategia, procurando movilizar más que informar y buscando generar conciencia de que una visión sustentable contribuiría no sólo al negocio sino a cada uno como ciudadano. Así, se coordinaron 15 encuentros regionales de comunicación y sensibilización en Argentina, México, Brasil, Perú y otros países, en los que participaron 601 colaboradores de niveles gerenciales y jefaturas.

Esto allanó el camino para la implementación de la dimensión de la sustentabilidad en el Sistema de Gestión del Desempeño (SGD): desde 2011, todos los colaboradores de niveles gerenciales y de jefatura debían incorporar a su SGD un objetivo de sustentabilidad, alineado con los desafíos que planteaba la Política de Sustentabilidad, que tendría un peso del 10% en su remuneración variable. Este requisito, en su primera etapa, alcanzó a más de 750 colaboradores quienes durante el primer año establecieron más de 900 objetivos de sustentabilidad, se comprometieron a contribuir desde su área de trabajo para que Arcor sea una empresa sustentable, y lograron un alineamiento significativo entre los objetivos de los colaboradores, los Planes Operativos y la Estrategia de Sustentabilidad del Grupo.

Sustentabilidad en el sistema de gestión: generar entendimiento y coordinación entre las diversas áreas y gerencias de la compañía resultaba ser un desafío prioritario para que la estrategia se convirtiera en una verdadera ventaja competitiva. Para ello se requería de una estructura de gobierno y gestión que reportara a la máxima conducción de la empresa. Grupo Arcor avanzó, entonces, en un diseño organizacional para integrar los compromisos sociales y ambientales en el día a día del negocio en dos niveles: uno, político-estratégico y otro, estratégico-operacional. Así se crearon el Comité de Sustentabilidad Arcor (CSA), como instancia de gobierno corporativo y la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad para la gestión.

El Comité de Sustentabilidad Arcor (CSA) tenía la responsabilidad por la adopción de políticas y directrices corporativas de sustentabilidad que fueran parte de la propia estrategia y planes de negocio de la empresa. Estaría liderado por el Presidente de la compañía, conformado por miembros representativos de la máxima conducción del Grupo y coordinado por el Gerente Corporativo de Sustentabilidad.

La Gerencia de Sustentabilidad Arcor (GSA) sería la responsable de la definición de mecanismos, parámetros, procesos e indicadores que permitieran la ejecución de las

políticas y directrices en toda la empresa. Esta gerencia tenía la misión de garantizar, apoyar y dar seguimiento al desarrollo de planes de sustentabilidad para cada área y negocio, a partir de la planificación estratégica corporativa.

Gestión de los grupos de interés - Avances del período 2010-2012

Este primer ciclo de planificación e implementación de la Estrategia de Sustentabilidad para el período 2010-2012 permitió a la compañía iniciar el camino trazado por la Política de Sustentabilidad e incrementar la efectividad de sus prácticas relacionadas a cada uno de sus principales grupos de interés. El objetivo fue continuar en la senda de la mejora continua de sus operaciones y crecer de manera sustentable logrando a su vez el desarrollo de todos los actores involucrados.

A lo largo de ese período se lograron importantes avances relacionados con temas como inclusión de personas con discapacidad, equidad de género y bienestar de las personas; se consolidó la gestión de las relaciones con las comunidades, se avanzó en el desarrollo del inventario de gases de efecto invernadero (GEI), se incorporaron programas para la eficiencia energética, iniciativas para el reemplazo de materiales de empaque por otros más amigables con el ambiente; mejoras en la información nutricional brindada al consumidor y acciones para la reducción del consumo de agua, entre otras.

Colaboradores

Para Arcor era prioridad que el desarrollo profesional de sus colaboradores estuviera alineado con los objetivos estratégicos de la compañía potenciando simultáneamente el crecimiento de ambos. Para ello, contaba con un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), a través del cual planificaba, evaluaba y optimizaba el rendimiento anual de sus colaboradores y con un programa de Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE), focalizado en el desarrollo y retención de los talentos clave de la compañía.

Los programas de capacitación diseñados para fortalecer las competencias de los colaboradores en materia de sustentabilidad y potenciar la generación de iniciativas alineadas con la estrategia definida fueron impartidos a través de un sitio específico en el portal de Universidad Arcor.

Dos grandes hitos del período fueron el lanzamiento del Programa Marketing al modo Arcor dirigido a gerentes de marketing y jefes de producto de Latinoamérica, con el objetivo de unificar conceptos y terminologías y establecer una base para el desarrollo de futuros proyectos, buscando aportar la perspectiva de la sustentabilidad para liderar e innovar a través del marketing; y la creación de la Escuela de Packaging y la Escuela Industrial para las áreas de calidad, mantenimiento y logística, en el marco de las Escuelas de Especialización, cubriendo así un total de 62.558 horas de capacitación.

En 2011 Arcor lanzó la segunda etapa del Plan de Comunicación y Sensibilización, avanzando con la formación en sustentabilidad de los niveles de analistas y supervisores. En el período 2010 - 2012, 7.099 colaboradores participaron de este plan.

Año	Total de colaboradores
2010	2307
2011	2963
2012	1826

La preocupación por el entorno laboral de los empleados primaba también entre los compromisos de la empresa, por eso el relacionado con el *“Respeto y protección de los derechos humanos y laborales”* incluyó 4 líneas prioritarias de trabajo: condiciones del entorno de trabajo; condiciones de contratación; inclusión y diversidad; y comunicación y gestión del clima laboral.

Como inclusión y diversidad era una de las líneas prioritarias de trabajo durante el período 2010-2012, la empresa impulsó un relevamiento y diagnóstico para arrojar luz sobre la situación interna de la compañía en cuanto a equidad de género e inclusión de personas con discapacidad. Además, se desarrollaron diversas instancias de capacitación en la temática y en el análisis de los componentes necesarios para desarrollar procedimientos corporativos en estos temas.

Así, en 2012 la empresa desarrolló dos iniciativas clave: el Programa de Equidad de Género, para promover el incremento en la participación de las mujeres en la compañía y el Programa de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad, para promover prácticas que contribuyeran a la inclusión y la diversidad en el ámbito de la empresa.

Luego de la conformación del Grupo de Trabajo Corporativo para Inclusión de Personas con Discapacidad en 2010, durante 2011 se avanzó en el diseño e implementación de la primera fase del proyecto, con la revisión del tema (conceptual, legal, estadística) y en el análisis de todos aquellos componentes necesarios para desarrollar un procedimiento corporativo para esta inclusión. Dicho procedimiento detallaba los criterios que debían cumplirse previo a la incorporación de una persona: equipo habilitado (capacitado para recibir a la persona), puesto habilitado (condiciones edilicias adecuadas) e instituciones habilitadas (para prestar soporte). Las plantas seleccionadas para participar en el inicio del proyecto fueron Frutos de Cuyo (San Juan), Salto y Luján (Buenos Aires), Misky (Tucumán), Edificio Chacabuco (Córdoba), Bagley Villa Mercedes (San Luis) y San Martín (Mendoza). La puesta en marcha del proceso de incorporación/inducción y seguimiento se llevó a cabo en diciembre de 2011.

Durante 2012 se llevaron a cabo diversas acciones incluyendo un taller de formación en *“selección de personas con discapacidad”* y la capacitación a los Comités de Relaciones con la Comunidad de las bases industriales. También se realizó un relevamiento de accesibilidad en nueve plantas y diferentes puestos de trabajo y se coordinaron reuniones con organizaciones de la zona y referentes internos para planificar nuevas estrategias de inclusión. Como resultado, en Argentina se avanzó con la incorporación en las plantas

de Converflex Luján, Frutos de Cuyo, Bagley Villa Mercedes, Bagley Salto y en el Edificio Chacabuco. Por otra parte, en Brasil se consolidó la iniciativa incluyendo 82 personas con discapacidad como parte del equipo de colaboradores en 2012.

En cuanto a equidad de género, el objetivo en 2012 fue diseñar estrategias globales y específicas. La empresa desarrolló un proyecto para trabajar de manera más sistemática que consistió en la construcción de un marco teórico a partir del análisis de documentación, tendencias y legislación; asimismo, realizó un benchmarking de prácticas en el mercado que consideró el caso de 11 empresas, y se elaboró un relevamiento interno a través de entrevistas a colaboradores clave. El proceso concluyó con el desarrollo del Programa Equidad de Género, centrado en tres focos: flujo de ingresos, conciliación y sensibilización. En el primer foco, se asumió el compromiso de que todas las búsquedas laborales incluyan al menos una candidata mujer y, al menos, el 50% de los ingresantes al Programa de Jóvenes Emprendedores sean mujeres. Para promover la conciliación se impulsaron diversos beneficios como la jornada reducida por maternidad, para mujeres con hijos de hasta 1 año, la ayuda económica para madres con niños de hasta 4 años y la implementación de lactarios en algunas de las bases de la empresa, para mejorar la protección de la maternidad en el ámbito laboral. Las nuevas políticas y beneficios fueron acompañados por talleres de sensibilización con los niveles gerenciales de la organización, orientados a promover una cultura interna comprometida con la equidad de género.

Cuidar la seguridad de los colaboradores y su entorno de trabajo era un factor clave para garantizar su bienestar y la gestión misma de Arcor, es por eso que se desarrollaron e implementaron acciones para avanzar en estos objetivos ligados al cuidado de la salud, la ergonomía, la vida activa y la nutrición saludable de los colaboradores.

En el año 2011 el Grupo lanzó el Programa Compromiso, con un enfoque de mejora para promover el cambio cultural, evolucionando así la gestión de la salud y seguridad ocupacional desde un paradigma de control hacia uno de compromiso. Esta iniciativa dirigida a mandos medios tenía como objetivo disminuir accidentes y enfermedades profesionales, involucrando a todo el personal en la importancia de la seguridad en las plantas de consumo masivo de la empresa. A partir del año 2012, comenzaron a formalizarse programas y políticas relacionados con salud y seguridad.

Otra de las iniciativas impulsadas fue el Programa de Ergonomía. La Semana de la Seguridad 2012 fue la ocasión elegida para el lanzamiento del programa en todas las plantas del grupo, bajo el lema *“La Prevención es la Mejor Postura”*. Su objetivo era profundizar el conocimiento de la situación, corregir los desvíos y prevenir la aparición de enfermedades asociadas a problemas ergonómicos. Esta iniciativa surgió como respuesta a una necesidad identificada durante el análisis de los puestos de trabajo y en las manifestaciones de los colaboradores.

Las acciones específicas desarrolladas fueron: **1)** relevamiento de los riesgos ergonómicos y la identificación de las necesidades de mejoras **2)** capacitaciones generales y específicas según el puesto de trabajo y análisis antropométricos de los colaboradores de las plantas **3)** generación de medidas preventivas a partir de estándares relacionados

con gimnasia y pausa laboral y su aplicación efectiva según el análisis de cada caso en particular 4) capacitaciones específicas en las áreas de Ingeniería, Mantenimiento y Compras, 5) la creación de una base de datos sobre soluciones logradas en plantas de Grupo Arcor y en otras empresas y 6) la aplicación de las prácticas relevadas y definición de especificaciones para los equipos y las condiciones de trabajo. En el marco de este Programa, que cubría el período 2012-2017, se planificó avanzar progresivamente en la profundización de los aspectos identificados para lograr la eliminación, minimización o control de los problemas ergonómicos.

"En el año 2011 el Grupo lanzó el Programa Compromiso, con un enfoque de mejora para promover el cambio cultural, evolucionando así la gestión de la salud y seguridad ocupacional desde un paradigma de control hacia uno de compromiso".

Gestión ambiental

En el marco de la Política de Sustentabilidad Arcor y del Sistema de Gestión Integral, la Gerencia Corporativa de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI), junto con los departamentos de MAHPI de cada establecimiento, lideraron y gestionaron las actividades asociadas al compromiso de cuidar el ambiente. La aplicación efectiva de las herramientas diseñadas para el cumplimiento de la política, permitieron lograr muchas mejoras y avances, entre ellas:

- Inversiones ambientales: obras tendientes a eliminar, minimizar y controlar los impactos ambientales de las plantas, de diferente magnitud y costo.
- Inventario de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero.
- Reducción de uso de materiales de empaque en todos los negocios (eliminación de cajas de cartón corrugado, aluminio en envases primarios, reducción del tamaño de envoltorios y envases).
- Reemplazo de materiales y optimización de envases secundarios.
- Reducción de carga orgánica en efluentes líquidos.

Un tema de prioridad dentro del Sistema de Gestión Integral del Grupo fue la mejora continua que se aplicó también en los indicadores ambientales con los que se medía el desempeño. Estas métricas se revisaron de manera permanente, en especial en cuestiones asociadas a elaboración de alimentos, elaboración de packaging, generación de energía, distribución y a la inclusión de nuevos indicadores.

En este periodo se trabajó en la reducción de consumo de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). La construcción del Inventario de GEI como parte de los compromisos asumidos en la política permitió relevar la contribución de la compañía

al fenómeno del cambio climático global y comenzar a trabajar en la minimización de este impacto. Durante 2010, la empresa completó el cálculo del inventario GEI del negocio golosinas, que incluyó 6 plantas ubicadas en 3 complejos industriales de Argentina y aumentó el alcance a 20 bases operativas que incluían a todos los negocios del Grupo para el año 2012.

En la misma línea, hacia fines de 2011 se lanzó el Programa de Eficiencia Energética y se avanzó en la medición del impacto, relevamiento y caracterización del consumo energético de la empresa y en el relevamiento de sus principales fuentes de consumo, lo que permitió impulsar iniciativas de ahorro energético y ecoeficiencia en las operaciones industriales. El Programa de Eficiencia Energética fue estructurado sobre la base de reconocer por un lado, los significados del impacto que la escasez de energía tiene o puede tener en las operaciones propias y las de los proveedores; por el otro, los beneficios ambientales y económicos asociados al consumo eficiente de energía. El programa fue planteado a mediano plazo y con objetivos quinquenales.

Los objetivos que perseguía apuntaban a mantener la condición básica de todos los equipos; reducir el consumo específico de energía eléctrica y combustibles, reducir la generación de emisiones GEI, e introducir equipamientos con consumo específico inferior al promedio de equipos equivalentes existentes, en todos los nuevos proyectos industriales, con cuatro subprogramas: áreas de servicios, plantas y depósitos, nuevos proyectos operativos y proyectos energéticos.

Como resultados del Programa de Eficiencia Energética, durante 2012 se destacan la elaboración de una herramienta de relevamiento y análisis aplicada en cuatro plantas, el establecimiento de pautas para la estandarización de equipos energéticamente eficientes, la presentación de una guía de "*Criterios de buenas prácticas en el diseño para ahorro de energía*" y un plan y metodología de trabajo con la participación de los referentes de los diferentes negocios.

En cuanto al compromiso con el uso racional del material de empaque, incluía 3 líneas prioritarias: reducción del uso, reemplazo de material y reciclado de materiales.

En la primera etapa de gestión de este compromiso, Arcor focalizó sus esfuerzos en diversas iniciativas de diagnóstico, que le permitieron comprender el tipo de materiales de empaque utilizados, los aspectos de sustentabilidad relacionados con los mismos y, con ello, comprender su impacto en el ambiente a través de la comercialización de productos envasados.

Una de las iniciativas aplicadas consistió en la sustitución de materiales por otros más amigables con el ambiente y para ello comenzó a impulsar proyectos con el fin de reducir la cantidad de material de empaque utilizado y también, reemplazar aquellos que generan un mayor impacto en el ambiente por otros de menor impacto. A lo largo de esta etapa, la compañía comenzó a involucrarse en el desarrollo de materiales a partir de bioplásticos y a plantearse el desafío de reducir de manera progresiva el uso de materiales cuestionados.

Un ejemplo de los avances en esta materia fue el reemplazo del PVC por OPP Cold Twist y su aplicación en una de las líneas de mayor producción. Esta modificación tuvo dos beneficios directos. Por un lado, permitió reducir la cantidad de material consumido en un 31,5%, y por el otro, se redujo un 76% la cantidad de gases de efecto invernadero (GEI), ya que durante el proceso de elaboración de PVC se genera una cantidad mayor de GEI que la generada para fabricar la misma cantidad de OPP.

Grupo Arcor avanzó también en este período en la gestión responsable de los recursos hídricos, contribuyendo con su conservación e involucrando a su cadena de valor en la implementación de buenas prácticas de uso del agua. Las cuatro líneas prioritarias de acción apuntaron a la reducción del consumo, reutilización y reciclado, control de la contaminación en origen y el tratamiento de efluentes.

En una primera etapa, el abordaje de este compromiso se focalizó en la medición y el análisis del impacto de la empresa en el uso del agua, lo que dio lugar al desarrollo de iniciativas específicas en cada planta para reducir, reutilizar y reciclar la cantidad utilizada. Habiendo identificado el patrón de consumo en cada base, se avanzó en la incorporación de tecnología y en mejoras en infraestructura que permitieron alcanzar mayores ahorros de este recurso y con ello, lograr una mayor eficiencia.

Durante 2012 se realizaron múltiples obras para la eliminación o minimización de impactos ambientales en todas las plantas, que representaron inversiones de muy diferente envergadura. Entre ellas, se invirtieron 4.720.000 dólares en nuevas instalaciones para el tratamiento del efluente líquido en 4 plantas, la compra de equipamiento, construcción de plantas de tratamiento biológico y tecnología para la mejora en el tratamiento de separación de sólidos del efluente.

Por último, en el año 2012 se cambió el modo de analizar los indicadores ambientales a nivel Grupo, y se dio respuesta a la necesidad de adecuarlos al concepto de cadena de valor, buscando favorecer la evaluación y el seguimiento comparado, tanto interna como externamente.

Proveedores y Distribuidores

Arcor consideraba a sus proveedores y clientes aliados fundamentales en la gestión sustentable del negocio y un eslabón esencial para garantizar productos seguros, de calidad y excelencia para los consumidores de todo el mundo. Por esta razón, construyó con su cadena de valor vínculos de largo plazo para beneficio de toda la región de Latinoamérica.

El Sistema de Gestión Integral (SGI) le permitió a la compañía desarrollar las operaciones con los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria para todos los productos elaborados. Arcor trabajó con un enfoque integral y preventivo, monitoreando la relación entre clientes y proveedores para minimizar los defectos y maximizar el rendimiento de los insumos, potenciar la calidad de los productos y servicios optimizando las metodologías y la generación de acciones de concientización en todo el Grupo.

En el período 2010-2012, Arcor contaba con un promedio de más de 10.000 proveedores. Un gran porcentaje estaba conformado por pequeñas y medianas empresas (PyMEs), motor del crecimiento económico que Arcor aspiraba impulsar, fortalecer y desarrollar a través de una gestión sustentable de la cadena de suministro.

Para garantizar la calidad de los productos y servicios, Arcor contaba con un sistema de evaluación, selección y desarrollo de sus proveedores de materiales productivos, el cual contemplaba requisitos comerciales, de calidad y de seguridad alimentaria. En relación con su evaluación, el sistema informático SPAC incluía un módulo denominado Índice de Potencial del Proveedor (IPP), con el que a través de una encuesta predeterminada se evaluaba la confiabilidad y el desarrollo en cada uno de los puntos auditados.

Dentro de este proceso se realizaban auditorías para calificar a la empresa proveedora. En los casos en los cuales no se alcanzaba el puntaje requerido (IPP mayor a 70)⁴⁰, pero el proveedor estaba interesado en mejorar, el área de Calidad le brindaba asesoramiento en la confección de un plan de mejora y lo acompañaba hasta habilitarlo como proveedor, incentivando a estas empresas a mejorar sus procesos y aplicar lineamientos ligados a la sustentabilidad en la gestión del negocio.

Con el objetivo de optimizar costos y tiempo dedicados a las auditorías, Arcor adoptó e incorporó en la sistematización de sus procesos los estándares de GFSI (Global Food Safety Initiative), los cuales promovían la reducción de la cantidad de auditorías basados en la aceptación común de normas de seguridad alimentarias homologadas. Así, este enfoque le permitió reducir la duplicación de estos procesos a través de la aceptación de normas de referencias que permiten garantizar la inocuidad del producto alimenticio.

A través de las iniciativas de gestión sustentable con proveedores se buscaba minimizar los riesgos económicos, sociales y ambientales, desarrollando prácticas innovadoras para incluir nuevas fuentes de abastecimiento en el Grupo.

Los objetivos que perseguían con estas iniciativas eran: mejorar la calidad de los productos, la huella ambiental e impacto social; crear un entorno de trabajo competitivo y favorable para el crecimiento; afianzar el compromiso con el desarrollo sustentable y potenciar las alianzas con actores internos y externos a la empresa para mejorar la gestión sustentable del negocio. Con estos propósitos, desde 2006 Arcor desarrolló e implementó de manera gradual y progresiva este programa, que estaba estructurado en 3 pilares de acción: sensibilización y capacitación, inclusión progresiva de parámetros de sustentabilidad en política de contratación y proyectos de compras responsables. Desde 2010 el foco estuvo puesto en el alineamiento de estas prácticas con la Estrategia de Sustentabilidad del Grupo. En 2011 por ejemplo, la empresa avanzó con la identificación de temas clave de sustentabilidad vinculados con el suministro de insumos estratégicos, desarrollando un relevamiento y diagnóstico de prácticas sustentables en proveedores de cacao, atún,

⁴⁰ 63% de los proveedores obtuvieron un IPP mayor a 70 puntos al cierre del ejercicio de 2012.

aceites vegetales y productores agrícolas, contextualizando a su vez la problemática del empleo rural. Para este caso en particular, se efectuó un análisis del posicionamiento del tema, un relevamiento de la normativa vigente y el diagnóstico estuvo relacionado también con las condiciones habitacionales previstas para los cosecheros, servicios sanitarios, provisión de agua potable en plantación y sobre condiciones en horas de descanso o refrigerio.

Mientras tanto, el Programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR), se inició en el año 2006 con el objetivo de integrar en la cadena de valor de la compañía a proveedores vulnerables y favorecer la inclusión económica de grupos excluidos del mercado. En este período se avanzó con la implementación de esta iniciativa generando oportunidades de trabajo para grupos radicados en cercanías de las bases industriales. De esta manera, Arcor buscó aprovechar oportunidades de consumo (abastecimiento) como herramienta para impulsar procesos de desarrollo local, movilización de recursos en los territorios con actividad industrial e inclusión económica de actores locales que buscan a través del trabajo salir de situaciones de pobreza o vulnerabilidad.

"El programa de formación para transportistas incluyó una introducción a la gestión sustentable como modelo estratégico de negocios en transporte y logística".

Durante 2011 y 2012 se amplió tanto el alcance como el impacto del Programa de Compras Inclusivas Responsables, incorporando nuevos proveedores en situación de pobreza o vulnerabilidad social, entre ellos asociaciones civiles de jóvenes y adultos con discapacidad, emprendimientos familiares, cooperativas de trabajo, emprendedores individuales y asociaciones que convocan a pequeños productores. Adicionalmente, se adquirieron nuevos insumos en el marco de la iniciativa, entre los que se destacaron productos para limpieza, productos textiles y servicios varios, así como insumos productivos, como el caso de la compra de duraznos en San Martín, provincia de Mendoza.

El alcance del Programa fue variando a través de los años: en 2010 Arcor contaba con 25 proveedores CIR, en 2011 con 40 y en 2012 con 30. En tanto, en 2010 y en 2012, 17 plantas realizaron compras a este tipo de proveedores.

Desde 2006 Arcor llevaba adelante el proyecto *"Crecer jugando, por una niñez sin trabajo infantil"*, con el objetivo de involucrar a la cadena de valor de la empresa en la prevención y erradicación del trabajo infantil. Durante el período 2010-2012 se amplió la cobertura del proyecto conceptualizando la iniciativa y ampliando su alcance a través del apoyo a la apertura de nuevos espacios de contención y educación para niños, hijos de cosecheros que trabajan principalmente en la cosecha de tomate, tanto en San Juan como en Mendoza. El proyecto incluyó una permanente tarea de sensibilización e involucramiento de los productores, así como la firma de convenios con los gobiernos locales, provinciales y nacionales para la apertura de 9 jardines y Centros de Desarrollo Infantil (CDI).

Durante 2011 se incorporó, a través de un anexo a los contratos comerciales con productores, una cláusula que comprometía a dichos proveedores con la no utilización de

mano de obra infantil y con la protección del trabajo adolescente, atribuyendo a Grupo Arcor la posibilidad de rescindir el contrato en caso de incumplimiento. El desarrollo de la cláusula contó con el asesoramiento de la Comisión Nacional de Empresas contra el Trabajo Infantil (CONAETI) y el área de Legales de Arcor. Ese mismo año el trabajo infantil pasó a ser delito penal en Argentina⁴¹, por lo que se dejó sin efecto la adenda de los contratos y se consolidaron las auditorías.

En este marco, durante el período 2010-2012 se registraron los siguientes resultados: por una parte, en cuanto a los productores fruti-hortícolas que se involucraron, en 2010 fueron 51, en 2011, 42 y en 2012, 56. Por otra parte, en las capacitaciones participaron familias, niños, adolescentes y docentes, pasando de alcanzar a 600 en 2010, a 745 en 2011 y a 563 en 2012. Por último, se implementaron 9 centros de desarrollo infantil en 2010, 20 y 21 respectivamente en 2011 y 2012.

Fue durante 2012 que se inició el diseño del Programa Agro Sustentable, entendido como una estrategia general y conjunta de iniciativas orientadas a asegurar la trazabilidad, calidad, inocuidad y responsabilidad ambiental y social de los insumos agrícolas que Arcor producía y adquiriría, mediante la implementación de prácticas y estándares de compras y de producción agrícola. El diseño del programa incluyó el desarrollo del marco conceptual interno y externo, un benchmarking de empresas de consumo masivo, la identificación y caracterización de insumos agropecuarios clave para el Grupo y la construcción de una matriz de aspectos críticos de sustentabilidad por insumo.

Luego de completar la fase de diseño del Programa Agro Sustentable, se establecieron los pasos a seguir orientados a institucionalizar la iniciativa mediante la conformación de un equipo de trabajo integrado por las áreas de Suministros, Agroindustria, Alimentos, Sustentabilidad y MAHPI; el perfeccionamiento de la matriz de temas críticos por insumo, con apoyo externo y el desarrollo de una estrategia general de agro sustentable para Grupo Arcor que incluía los respectivos planes de acción.

Finalmente, la iniciativa fue presentada a los referentes de las áreas pertinentes en noviembre de 2012 y se conformó el equipo de trabajo para la implementación de la segunda etapa durante 2013. El plan de acción fue aprobado por el Comité de Sustentabilidad.

También en 2012, con el objetivo de lograr que las empresas transportistas incorporaran conceptos básicos sobre el desarrollo sustentable vinculados a su actividad y a los lineamientos de Arcor, se desarrollaron las primeras capacitaciones a choferes y empresas de dicho rubro. Luego de esta experiencia, se buscó profundizar los conocimientos sobre el tema con un programa de formación en sustentabilidad cuyo objetivo fue abordar los principales ejes que componen una gestión responsable orientada a la sustentabilidad con especial énfase en las empresas de transporte y logística que prestaban sus servicios al Grupo.

⁴¹ Ley 20744 título VIII. Para más info ver <http://www.ley20744argentina.com.ar/titulo-viii.html>. Consultada el 12 de diciembre, 2021.

El programa de formación para transportistas incluyó una introducción a la gestión sustentable como modelo estratégico de negocios en transporte y logística. Se tomaron casos de mejores prácticas para inspirar los cambios e innovar en la gestión cotidiana del negocio y se propuso el uso de indicadores de RSE como pauta de autoevaluación y planeamiento.

Del total de empresas de transporte que prestaban servicio a Arcor, fueron seleccionadas 21 para participar del programa de formación.

Siendo los distribuidores un eslabón clave en la cadena de valor de Arcor, en este periodo se impulsaron diferentes iniciativas relacionadas con el programa de “*Mejores Prácticas Logísticas*” capacitando a distribuidores en temas relacionados con la calidad e inocuidad de los productos durante el almacenamiento y la distribución. Estas actividades se focalizaron en brindar información y orientación en el manejo integrado de plagas, métodos operativos y gestión del personal, mantenimiento para la seguridad de los alimentos y prácticas de limpieza.

Con el fin de incorporar en forma gradual y efectiva el concepto de sustentabilidad en la gestión cotidiana de los distribuidores, Arcor durante el año 2011 comenzó a impartir un módulo de capacitación práctica en gestión sustentable dictado por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE). Los distribuidores que participaron de la primera edición del programa de formación desarrollaron 140 planes de sustentabilidad para implementar en su negocio durante el año 2012.

En el año 2012 se realizó el seguimiento de los avances de los planes de sustentabilidad de cada distribuidor y se sistematizaron las mejores prácticas. Este proceso consistió en el desarrollo de seis casos escritos acompañados por un material audiovisual. Entre los casos seleccionados se presentaron acciones para promover el bienestar y la seguridad de los empleados, programas de inclusión laboral de personas con discapacidad, talleres de formación en nuevas tecnologías y sensibilización en sustentabilidad, así como otras numerosas iniciativas para contribuir con las comunidades locales.

Con el fin de ampliar el alcance de sus acciones de sustentabilidad a supermercados, mayoristas y clientes especiales, durante 2011 se impulsaron diversas iniciativas para el relevar políticas o prácticas de sustentabilidad implementadas por los clientes en sus propios negocios e identificar acciones con potencial para el desarrollo de un trabajo conjunto. Además, se difundió la línea ética y se realizó el envío de materiales específicos en temas de sustentabilidad.

En síntesis, en este período Arcor buscó incorporar en forma gradual y efectiva el concepto de sustentabilidad a la gestión cotidiana de los distintos canales de distribución. Además de continuar con el trabajo que se venía realizando con distribuidores, profundizó a su vez la gestión sustentable a través de diversas experiencias y acciones desarrolladas con supermercados, mayoristas y clientes especiales.

Consumidores

Con el fin de ofrecer productos seguros, con la mejor calidad, al menor precio y con un servicio de excelencia, Arcor operaba con los más altos estándares y estableció vínculos transparentes con sus consumidores buscando responder a sus necesidades y expectativas, tanto a través del Servicio de Atención al Consumidor (SAC), como a partir de diversas iniciativas relacionadas con vida activa y nutrición saludable.

Dentro del marco de su compromiso general con el desarrollo sustentable adoptado en el año 2010, uno de los cinco aspectos más relevantes asumidos por el Grupo Arcor fue el de vida activa y nutrición saludable. Este compromiso, a su vez, contemplaba promover hábitos de vida saludables; contribuir para la evaluación científica de las propiedades nutricionales y los efectos sobre la salud de las sustancias que componen los alimentos; producir alimentos que contribuyeran a la nutrición atendiendo las necesidades de todos sus consumidores; investigar y desarrollar líneas de productos acordes a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y de los planes nacionales de salud y adoptar prácticas de publicidad y promoción responsables destinadas a difundir estilos de vida saludables. Para llevar este compromiso a la práctica, Arcor trabajó en 4 líneas de acción: seguridad alimentaria, composición de los productos, productos con atributos especiales, hábitos de vida saludable, publicidad y comunicación responsable.

La malnutrición era uno de los grandes desafíos que se enfrentaban a nivel mundial, en el cual convivían la desnutrición y la falta de hábitos de vida saludables. Tomando en consideración el problema, Arcor impulsó iniciativas específicas en relación con la composición de los productos considerando algunos ingredientes en particular. Durante ese período, además, la empresa avanzó de manera proactiva en la adhesión a esquemas que permitieran mejorar la información al consumidor a través de sus empaques.

En 2012 un total de 72 iniciativas incluidas en los Planes Operativos de Sustentabilidad de los negocios del Grupo estuvieron vinculados a este compromiso, incluyendo propuestas para mejorar el perfil nutricional de los productos (la reducción de sodio, grasas trans, grasas saturadas y azúcares) y su composición; iniciativas para desarrollar productos aptos para celíacos; proyectos para desarrollar estudios relacionados con productos funcionales y acciones de comunicación y publicidad que abordaran la incorporación de los rótulos GDA (Guide of Daily Amounts) en los envases para informar el aporte de valor energético y de ciertos nutrientes por porción de alimento. Durante ese año se avanzó con la incorporación del esquema, y se alcanzó el 50% del total del portfolio de productos del Grupo.

A su vez, durante el año se trabajó a través de la COPAL (Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios) con la Sociedad Argentina de Nutrición (SAN) para llevar adelante un estudio sobre obesidad y hábitos de vida saludable que fue presentado ante más de 130 asistentes, incluyendo las autoridades del Ministerio de Salud de la Nación. Además, se continuó el trabajo en el marco del Convenio de Reducción de Sodio -Programa Menos Sal Más Vida- junto con el Ministerio de Salud de la Nación, presentando un informe de avance de la reducción en los productos comprometidos.

Comunidad y sociedad

Desde sus inicios Arcor estuvo presente en todas las comunidades donde operaba y también reflejó sus convicciones en cada política de la empresa. Así, la Política de Sustentabilidad Arcor aprobada en el año 2010 sostenía: *“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, gestionando los riesgos en nuestra actividad y creando condiciones para el crecimiento y desarrollo sustentable de Arcor y de la sociedad en su conjunto”*.

La Política de Inversión Social Arcor (ISA) aprobada en 2007 servía de marco orientador para el trabajo con la comunidad tanto de la inversión social que realizaba el Grupo por medio de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor, como de las inversiones directas realizadas a nivel corporativo y en cada planta.

En cada comunidad, el desarrollo e implementación de estrategias específicas orientadas a cubrir necesidades basadas en la realidad de cada lugar estaban a cargo de un Comité Local de Relaciones con la Comunidad, liderado por el gerente o jefe de planta y conformado por referentes de Recursos Humanos, MAHPI, Producción y un analista de RRCC que actuaba como nexo entre la comunidad, el comité local y la coordinación del programa. En 2010, la empresa trabajó en la consolidación y fortalecimiento de los doce comités existentes en bases operacionales.

Buscando alinear a todos los miembros de los comités locales con la política definida, en el año 2010 el Grupo realizó cinco jornadas de capacitación, donde presentó los instrumentos del programa y su proceso de implementación y seis talleres de coordinación y capacitación con los analistas comunitarios. Cada comité local realizó un relevamiento de las características de su comunidad y de las actividades realizadas por cada planta hasta el momento, diseñó y desarrolló su estrategia de intervención local.

“Nuestro desarrollo está fundamentado en prácticas innovadoras y sustentables que buscan influenciar a distintos actores de los mercados y sociedades donde actuamos”.

Al mismo tiempo, la comunicación inter-sectorial fue potenciada a través de las alianzas establecidas en el marco del programa con quince gobiernos locales, siete provinciales y organizaciones de la sociedad civil, según los proyectos desarrollados en cada comunidad. Una vez definidas las estrategias locales, cada comité diseñó un plan operativo anual con evaluaciones semestrales que incluyó programas y proyectos concretos con metas, plazos, evaluación de resultados y responsables.

Para el año 2012, el Programa de Relaciones con la Comunidad de la empresa, alcanzó la participación de 1.026 organizaciones comunitarias, beneficiando a 262.548 niños y jóvenes y a 6.400 adultos a través de los programas comunitarios ejecutados.

La implementación transversal en todas las comunidades de proyectos específicos relacionados con la educación, inclusión económica y social, gestión ambiental y participación ciudadana requirió de la articulación interna de diversas áreas de la empresa con el Programa de Relaciones con la Comunidad. Por esta razón, en el año 2010 Arcor dedicó un especial esfuerzo en el fortalecimiento de esta relación y como resultado, logró avanzar, por ejemplo, en temas de educación con el apoyo de la Fundación Arcor, Recursos Humanos y MAHPI. En el área de participación ciudadana trabajó con Logística, Administración, Calidad, Alimentos, Suministros Agrícolas y la Fundación Arcor y en el área de inclusión económica y social con Suministros.

En los últimos meses de 2012, la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad desarrolló una serie de análisis orientados a comprender el grado de integración de la Estrategia y Política de Sustentabilidad de la compañía a dos años de su lanzamiento. Para ello se llevó a cabo un benchmarking de empresas de la industria y un análisis de tendencias en materia de sustentabilidad; un diagnóstico sobre los principales avances y temas pendientes de la sustentabilidad en Arcor y reuniones con la dirección del Grupo para validar la orientación estratégica. A su vez, durante el año 2012 cada negocio avanzó en el desarrollo de su propia matriz de riesgos y oportunidades utilizando como marco la política, las líneas prioritarias de acción y la matriz del Grupo.

Capítulo 5
Institucionalización de la Sustentabilidad
Período 2013 - 2015



Institucionalización de la Sustentabilidad.

Grupo Arcor en el período 2013 - 2015

En la historia de Arcor este período estuvo centrado en dar continuidad a la profundización de su gestión sustentable a través de prácticas innovadoras en cada uno de los compromisos que la empresa había definido en su Estrategia y Política de Sustentabilidad. En su camino de desarrollo y crecimiento, la empresa había ejercido su influencia sobre diversos actores del mercado y la sociedad, buscando generar mayor valor a cada grupo de interés.

En términos económicos, a fin de 2013, la compañía registró un incremento en ventas del 23% respecto del año anterior. Los resultados positivos fueron acompañados de importantes inversiones en el país y en la región, con nuevas plantas productivas, adquisiciones, ampliaciones de la capacidad instalada y también por la generación de nuevos puestos de trabajo, así como la compra de equipos y maquinarias ecoeficientes de última generación. Por su parte, en el año 2014, Grupo Arcor incrementó las ventas un 39,4% respecto del año anterior y en 2015 crecieron un 14,5% respecto de 2014.

En materia de negocios, en el año 2015, Arcor selló un acuerdo histórico adquiriendo el 43% de las acciones de Mastellone Hermanos, una compañía argentina con más de 85 años de trayectoria, líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos. Ese acuerdo constituyó un significativo avance en la incorporación de nuevos negocios, que le permitió incursionar en el negocio lácteo.

En cuanto a la dotación, para el año 2015 Grupo Arcor contaba con más de 20.000 colaboradores, y se constituía como uno de los principales empleadores industriales de América Latina. Por otro lado, contaba con más de 15.000 proveedores activos, cerca de un millón de puntos de venta en la región, 19 centros de distribución a lo largo de Latinoamérica y 11 oficinas comerciales distribuidas en América, Europa y Asia; estructura a través de la cual lograba exportar a más de 120 países.

La evolución y expansión de la empresa condujeron a que, en el año 2015, se reformule la filosofía corporativa del Grupo para que refleje los objetivos estratégicos de la compañía, sin dejar de considerar el cambiante contexto, los nuevos desafíos y escenarios competitivos a nivel global. Respetando su ADN, lanzó una nueva misión, visión y valores para toda la organización. Su nueva misión fue definida como *“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” y su 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”⁴². Los nuevos valores organizacionales definidos fueron: integridad, cultura interna de emprendedores, cercanía y compromiso con la cadena de valor, vínculos humanos y diversidad.

Proceso de formulación, planeamiento e implementación de la estrategia de sustentabilidad

En este período existieron importantes eventos en la agenda global de la sustentabilidad que brindaron un marco contextual para los avances en el camino de la gestión sustentable del Grupo Arcor. Entre otros hitos, en el año 2013 se lanzó la Guía G4 de GRI⁴³, la 3ra. generación de los Indicadores Ethos⁴⁴ y los Principios de Ecuador⁴⁵. A su vez, el 2015 marcó tres importantes hitos como culminación de procesos que tuvieron lugar en el período analizado.

“Brindar a las personas en todo el mundo la oportunidad de disfrutar de alimentos y golosinas de calidad, ricos y saludables”.

En mayo de 2015, se dio a conocer la encíclica papal “*Laudato si*”⁴⁶ sobre el cuidado de la casa común. En este documento el Papa interpeló a la humanidad para cambiar modos de pensar, de actuar, de producir y modos de consumir, fue un llamado para que se adopten soluciones concretas y consensuadas para hacer frente al cambio climático, que compromete la vida en la tierra y a la humanidad misma.

Por otro lado, como continuación del proceso iniciado en el año 2012 con la conferencia conocida como Río + 20⁴⁷, en 2015 se lanzó la nueva agenda de desarrollo internacional 2015-2030 que determinó 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por todos los Estados miembros de Naciones Unidas como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para el 2030, instando a la activa contribución del sector privado

42 Ver Reporte de Sustentabilidad Arcor 2015. Pag. 26.

<https://imagen.arcor.com/global/Reporte-de-Sustentabilidad-2015-Grupo-Arcor.pdf> - Acceso: 20 de octubre de 2021.

43 GRI (Global Reporting Initiative) es la organización internacional independiente que ayuda a las empresas y otras organizaciones a asumir la responsabilidad de sus impactos, proporcionándoles el lenguaje común global para comunicar esos impactos. Ofrece los estándares GRI, los más utilizados en el mundo para informes de sostenibilidad. Para más información ver GRI - About GRI globalreporting.org. Consultado el 12 de diciembre, 2021.

44 Los indicadores Ethos son una herramienta de autodiagnóstico empresarial, útil en materia de sustentabilidad y responsabilidad social. Asimismo marca pautas para proyectar y dar seguimiento a las acciones de la empresa. Para más información ver <https://www.ethos.org.br/>. Consultado el 12 de diciembre, 2021.

45 Los Principios de Ecuador (PE) son un conjunto de estándares adoptados por algunas instituciones financieras para identificar, evaluar y gestionar los riesgos sociales y ambientales derivados de grandes proyectos en la fase de financiación. Para más información ver https://equator-principles.com/wp-content/uploads/2020/09/EP4_Spanish.pdf. Acceso: 12 de diciembre, 2021.

46 Ver https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html. - Acceso 20 de octubre, 2021.

47 Ver capítulo anterior.

en su cumplimiento⁴⁸. En diciembre de ese mismo año, en la COP21 de París, se logró un acuerdo histórico para combatir el cambio climático y acelerar e intensificar las acciones e inversiones necesarias para un futuro sostenible con bajas emisiones de carbono. El Acuerdo de París⁴⁹ se firmaría un año después dando forma a la agenda global en el cambio del medio ambiente de las próximas décadas.

Retomando el foco en la evolución de la empresa, durante el período 2013-2015, Arcor avanzó con la implementación de su estrategia de sustentabilidad definida a fines del año 2012 para este período, como así también, en proyectar el modelo de gestión a la región, con el objetivo de contribuir con la competitividad del negocio a través de la identificación de oportunidades en la cadena de valor, con la consolidación de los procesos de gobierno y gestión interna de la sustentabilidad y profundizando el desarrollo de indicadores de desempeño (KPI's).

Los objetivos específicos de la estrategia de sustentabilidad sobre los que se trabajó en este período fueron:

- Consolidar los avances en el proceso de institucionalización de la sustentabilidad: incorporación en planes operativos, SGD y posicionamiento de marca sustentable.
- Desarrollar e implementar iniciativas innovadoras en la cadena de valor.
- Optimizar el sistema de gestión y gobierno.
- Desarrollar un sistema de indicadores que permita medir el progreso en el cumplimiento de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor y establecer niveles de desempeño esperados o deseados (metas).

A su vez, la estrategia de sustentabilidad daba apoyo y respaldo a otras estrategias claves de la compañía, como por ejemplo la financiera, de abastecimiento, marcas, expansión geográfica y distribución, entre otras. Dado que la estrategia de sustentabilidad comprendía el conjunto de elementos de orientación de la compañía en su relación con el entorno ambiental y social y era considerada una dimensión de la estrategia general del Grupo, se expandía a través de toda su cadena de valor, orientando políticas y fijando metas, objetivos y prácticas para toda su actuación.

Por otro lado, en este período se ejecutaron proyectos en las diversas áreas de la empresa centrados siempre en los tres pilares estratégicos:

Sustentabilidad en la estrategia del negocio: este pilar tenía por desafíos consolidar la integración de la perspectiva de la sustentabilidad en los negocios de la compañía, profundizar el desarrollo de iniciativas relacionadas con la cadena de abastecimiento y distribución y capitalizar la ventaja competitiva que la sustentabilidad implicaba para el posicionamiento marcario, a través de una plataforma de comunicación. Durante este período, se avanzó en el desarrollo de matrices de riesgos y oportunidades de sustentabilidad para cada negocio del Grupo, lo que permitió que cada uno desarrolle una hoja

48 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/> - Acceso 20 de octubre, 2021.

49 <https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement> - Acceso 20 de octubre, 2021.

de ruta “*a su medida*” para los compromisos de sustentabilidad asumidos por Arcor en la Política de Sustentabilidad. Sobre la base del trabajo realizado en el periodo anterior resultaba preciso avanzar en la integración de los principios de la sustentabilidad en la estrategia de negocios del Grupo, cambiando la orientación desde lo “*interno y operativo*” hacia lo “*externo y estratégico*”.

También se profundizó sobre varios de los eslabones de la cadena de valor, con iniciativas como el programa de Agro Sustentable focalizado en el desarrollo sustentable del abastecimiento agropecuario, el programa Mi Almacén encaminado a promover el último eslabón de la cadena de comercialización minorista y el programa REconocer, una iniciativa de evaluación y gestión de la mejora continua que alcanza a los proveedores más relevantes para Grupo Arcor. En el año 2015, los Planes Operativos de Sustentabilidad incluyeron un total de 840 iniciativas de sustentabilidad que se complementaron con 14 proyectos corporativos liderados por el Comité de Sustentabilidad.

Sustentabilidad en el desempeño de las personas: este pilar presentaba desafíos relacionados con la mayor integración de la sustentabilidad en el Sistema de Gestión del Desempeño de los colaboradores, como el incremento en la tasa de adhesión a este requerimiento, el alineamiento de los objetivos con los Planes Operativos de Sustentabilidad de los Negocios, la integración del componente de sustentabilidad no sólo en objetivos, sino también en las responsabilidades primarias y las competencias de conducción y la definición de parámetros de sustentabilidad en objetivos divisionales validados por el Comité de Sustentabilidad Arcor (CSA).

Sustentabilidad en el sistema de gestión: el tercer pilar planteaba como retos optimizar el sistema de gestión y gobierno y profundizar el desarrollo del Scorecard de Sustentabilidad de la compañía, que permitían medir el progreso en cada uno de los compromisos adoptados. El Scorecard de Sustentabilidad había sido elaborado en 2012 como una herramienta para medir e informar, de manera sistemática y a nivel corporativo, el progreso en el cumplimiento de su estrategia de sustentabilidad, estableciendo, a su vez, metas para la mejora continua. Comprendía también un conjunto de indicadores para cada uno de los compromisos y líneas prioritarias de trabajo de la política de sustentabilidad del Grupo. La definición de estos indicadores se completó durante este periodo. Los indicadores propuestos fueron clasificados en principales (23 indicadores), que describían aquellos factores más importantes en relación con los compromisos (6 de los cuales serían KPI del Grupo) y complementarios (18 indicadores), que brindaban información orientada a profundizar los datos ofrecidos por los indicadores principales. Finalmente, luego de la revisión realizada, el scorecard de sustentabilidad permitió realizar el seguimiento de la evolución de 38 indicadores clave. Un paso importante en este fue la creación de los comités de sustentabilidad en Chile y en Brasil en el año 2013, a través de los cuales se avanzó en la consolidación de la sustentabilidad en la gobernanza de la empresa a nivel regional.

Gestión de los grupos de interés - Avances del período 2013-2015

En la implementación de la estrategia de sustentabilidad definida para el período, Grupo Arcor continuó desarrollando diferentes iniciativas enmarcadas en los compromisos específicos de la Política de Sustentabilidad Arcor aprobada en el año 2010.

Asimismo, en este período la empresa inició nuevas acciones, iniciativas y programas que permitieron avanzar en las metas definidas y acercar a la cadena de valor y los diversos públicos al enfoque propuesto por la empresa en el campo de la sustentabilidad.

Colaboradores

Las dos herramientas clave de gestión de colaboradores, el Programa de Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE) y el Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) continuaron en ejecución con el fin de desarrollar y retener a los talentos de la compañía y sirvieron para impulsar la Estrategia de Sustentabilidad. En este marco, la sustentabilidad formaba parte de los planes gerenciales y de jefatura de todo el Grupo.

Dando cumplimiento al pilar de sustentabilidad en el desempeño de las personas, la empresa trabajó en la integración de criterios de sustentabilidad en los diferentes componentes del SGD. En 2015 se implementó una prueba piloto en el marco de la cual seis negocios de la compañía (Alimentos, Bagley, Chocolates, Golosinas, Cartocor y Converflex) definieron objetivos divisionales vinculados a la sustentabilidad, cuyo alcance se extendió a más del 37% de los colaboradores alcanzados por el SGD.

En este período, 780 colaboradores de niveles gerenciales y de jefatura establecieron objetivos específicos de sustentabilidad y por primera vez en el año 2015, 1.598 colaboradores fueron alcanzados por objetivos divisionales vinculados al tema.

En cuanto a la evaluación de desempeño, fue realizada por el 100% de los colaboradores del Grupo. En 2015, la tasa de adhesión al compromiso de sustentabilidad en la planificación anual fue casi del 80% -dotación target sujeta a este requerimiento-. Asimismo, con el fin de ofrecer una retroalimentación a los colaboradores, se desarrollaron talleres de formación, una campaña de comunicación y se entregó el decálogo del “*buen feedback*”.

La responsabilidad del Grupo por mantener y profundizar la cultura corporativa de la sustentabilidad se vio reflejada también a través de los programas de sensibilización y capacitación interna. Con este objetivo se continuaron desarrollando acciones de capacitación en el campo de la sustentabilidad tal como la refleja el siguiente cuadro:

	2013	2014	2015
Total de colaboradores	844	811	543
Horas de formación en sustentabilidad	4574	2943	2961

Grupo Arcor continuó, también, desarrollando programas y acciones para garantizar el cuidado de la salud y la seguridad de todos los colaboradores. En línea con el compromiso con la vida activa y la alimentación saludable se implementaron 133 iniciativas que involucraron a los colaboradores y sus familias durante 2015, entre ellas se destacaron: Intranet Arcor Salud, revistas y afiches internos, exámenes médicos, actividad física, alimentación saludable en los comedores internos de la empresa, entre otras.

En el marco de su compromiso con la inclusión y diversidad en el ámbito laboral, Arcor continuó avanzando en la implementación de su Programa de Inclusión de Personas con Discapacidad. A lo que iba del año 2015 había incorporado 133 personas con discapacidad a los equipos de trabajo en Argentina, Brasil y Chile y se comenzó a trabajar para extender este programa a su operación en México, llevando adelante un relevamiento de puestos y accesibilidad y evaluando distintas fuentes de reclutamiento. En 2014, Grupo Arcor inició un trabajo con diferentes clientes para incorporar esta misma práctica en su cadena de valor. Para el año 2015, cinco personas con discapacidad fueron incluidas en la cadena.

"La responsabilidad del Grupo por mantener y profundizar la cultura corporativa de la sustentabilidad se vio reflejada también a través de los programas de sensibilización y capacitación interna".

También, continuó desarrollando el Proyecto Equidad de Género en sus tres líneas de acción: flujo de ingresos; conciliación de vida personal y laboral; sensibilización y capacitación. La empresa había definido como meta aumentar el ingreso de mujeres, se alcanzó un 29.7% en el ingreso de mujeres sobre el total de ingresos al 2015 y un 50% de mujeres en el Programa de Jóvenes Profesionales. Se desarrollaron también, acciones de sensibilización y campañas de comunicación para promover el tema Género en la empresa, así como acciones para la conciliación de vida personal y laboral, con avances en la protección de la maternidad. Con este fin, en el año 2015 se instaló el primer lactario para asegurar la comodidad y privacidad de las colaboradoras que habían sido madres. Además, se introdujeron diversos beneficios para los colaboradores en línea con las metas definidas: apoyo económico para colaboradores con hijos pequeños, colonia de verano, kit escolar, jornada reducida por maternidad y un programa de protección de la embarazada en situación de trabajo.

Además, la empresa definió su Política de Compromisos con los Derechos del Niño y creó formalmente el Programa Empresa-Infancia, que concentró todas las acciones de la empresa impulsadas en el marco de dicha política.

La política tenía la responsabilidad de orientar el trabajo de la compañía en su relación con el respeto y promoción de los derechos de la infancia, con el fin de que sea transversal a todas las áreas, tal como sugiere la Iniciativa Derechos del Niño y Principios Empresariales lanzada por el Pacto Global de Naciones Unidas, UNICEF y Save the Children⁵⁰.

A partir de su Política de Compromisos con los Derechos del Niño, Arcor asumió los siguientes objetivos:

1. Respetar y promover los derechos de los niños como parte central de su estrategia de sustentabilidad.
2. Erradicar el trabajo infantil en todas las actividades empresariales de las operaciones propias y hacerlo extensivo a lo largo de la cadena de valor.
3. Proporcionar un trabajo digno que apoye a los trabajadores, hombres y mujeres en su papel de padres y cuidadores.
4. Asegurar la protección de los niños en las actividades e instalaciones empresariales.
5. Garantizar que los productos y servicios sean seguros para los niños.
6. Utilizar la comunicación institucional y el marketing de manera que respeten y apoyen los derechos del niño.
7. Respetar y promover los derechos del niño en relación al medio ambiente, disposiciones de seguridad y situaciones de emergencia.
8. Reforzar las acciones de la comunidad y los gobiernos para hacer efectivos los derechos del niño.

En el marco de la iniciativa Empresa e Infancia, se desarrolló un curso de e-learning abierto a todos los colaboradores con el objetivo de acercar y dar a conocer la perspectiva de derechos de los niños y el rol de las empresas en su promoción y protección.

Este programa, además, condujo a que en el año 2015 se redacte el procedimiento para el registro, análisis y resolución de quejas y sugerencias relativas a la infancia recibidas a través del SAC (Servicio de Atención al Consumidor).

Gestión ambiental

En estos años se destacaron varias iniciativas y actividades que fueron definidas a nivel corporativo y que se llevaron a cabo a partir del trabajo conjunto de los colaboradores en todas las plantas industriales.

⁵⁰ Ver https://sites.unicef.org/csr/css/Principles_Spanish_FINAL_LR.pdf. Acceso: 20 de octubre, 2021.

Las plantas del grupo continuaron desarrollando proyectos de mejora para el uso racional del agua, el material de empaque y el ahorro de energía.

La compañía avanzó, también, en la formalización de lineamientos y estrategias para el abordaje integral de la eficiencia energética y la gestión de residuos. Estos proyectos buscaron no sólo una gestión más eficiente de las operaciones, sino también la minimización del impacto en el cambio climático a través de la reducción de sus emisiones GEI. A partir de 2014, se amplió el alcance del Inventario GEI de la empresa, considerando también las emisiones generadas por la gestión de sus residuos y el transporte.

El porcentaje de residuos reciclados/reutilizados sobre residuos generados alcanzó en el año 2013 el 88%, el 84% en 2014 y el 85% en 2015.

"La compañía avanzó también, en la formalización de lineamientos y estrategias para el abordaje integral de la eficiencia energética y la gestión de los residuos".

En cuanto al uso racional del material de empaque, Grupo Arcor tenía tres pautas definidas a nivel corporativo y de aplicación transversal: un Índice de Packaging para el seguimiento de la evolución en la reducción en el uso de material de empaque, una herramienta para la evaluación del desempeño ambiental de diferentes alternativas de materiales de empaque para utilizar en los productos y la decisión de abandonar progresivamente el uso de PVC como packaging para sus productos.

Arcor comenzó a medir y analizar el "Índice de packaging" (describe cuál es el porcentaje del peso total de un producto que corresponde a material de empaque) que reflejaba un avance en la reducción de la cantidad de material de embalaje colocado en el producto. En el año 2015 se registró el consumo más bajo del período 2012-2015 con 9,60%.

Dado que el papel y el cartón representaban más de la mitad de los materiales de empaque utilizados por el Grupo, durante este período Arcor avanzó en la definición de una Política de Abastecimiento de Papel Sustentable. El espíritu de la política era establecer mecanismos de control en la cadena de abastecimiento y, de esta forma, promover una gestión adecuada de los bosques, evitando así la deforestación y su consecuente impacto en el cambio climático global. El desafío de la compañía consistía en aumentar paulatinamente el porcentaje de compra de materia prima proveniente de fuente virgen certificada o a base de fibra reciclada, para la fabricación de material de empaque.

En el año 2015, el 82% del papel utilizado en cajas y separadores de cartón corrugado y estuches de cartulina en las plantas de consumo masivo fue de origen sustentable, lo que produjo, por países, los siguientes resultados: Argentina el 89%, Brasil el 100%, México el 54%, Chile el 62% y en Perú el 100%.

El consumo del agua era otro de los indicadores clave de desempeño. Los proyectos impulsados bajo este compromiso permitieron cuidar este recurso valioso para la empresa y el planeta, reducir costos y gestionar riesgos.

Al identificar el patrón de consumo en cada planta durante los años 2010-2012, se avanzó en la incorporación de tecnología y en mejoras en infraestructura que permitieron alcanzar mayores ahorros de este recurso y con ello, lograr una mayor eficiencia. Además, durante esta segunda etapa (2013 - 2015), se avanzó en la construcción y adecuación de plantas de tratamiento de efluentes, lo que le permitió a la compañía minimizar los riesgos asociados a las descargas de aguas residuales al ambiente.

Por ejemplo, en el año 2013 se puso en marcha la planta de tratamiento de efluente líquido de la planta de golosinas de Chancay, Perú. La tecnología utilizada permitió obtener la eficiencia requerida para el tratamiento, con un bajo costo de inversión y bajo costo operativo. A su vez, el efluente tratado pasó a ser utilizado para el riego de los jardines de la planta, reutilizando la totalidad del agua extraída. La energía eléctrica utilizada en las distintas plantas provenía de fuentes renovables y no renovables, según fuera la matriz energética de cada país o región.

En Brasil el total de energía adquirida era de origen hidroeléctrico, en México, eólico. En Argentina, en el año 2014 se puso en marcha en la provincia de Tucumán la Central Termoeléctrica del Ingenio La Providencia, que generaba energía a partir del bagazo obtenido como residuo durante el procesamiento de la caña de azúcar.

"El consumo de agua era otro de los indicadores clave de desempeño. Los proyectos impulsados bajo este compromiso permitieron cuidar este recurso valioso para la empresa y el planeta, reducir costos y gestionar riesgos".

El combustible empleado en cada planta era generalmente gas natural, gas envasado, gas oil, fuel oil y biomasa. En el año 2015 la biomasa (combustible de fuente renovable) representó el 33% del total de combustible utilizado por Grupo Arcor y el 39% de la energía eléctrica utilizada provino de fuentes renovables.

Proveedores

La gestión sustentable de la cadena de valor fue un eje clave de la Estrategia de Sustentabilidad de Arcor. Luego de avanzar en la identificación de los temas críticos en cada uno de los eslabones de la etapa anterior, en este período Grupo Arcor comenzó a dar impulso a las iniciativas que venía gestando con diversos actores.

Se impulsaron proyectos, especialmente, para integrar la sustentabilidad en la cadena de suministros. La capacitación en la cadena de valor fue fundamental en este período. Así, fueron sensibilizadas 14.358 personas de la cadena de valor, auditados en aspectos sociales y ambientales el 100% de proveedores fazon⁵¹ y se incluyeron 20 proveedores en situación de vulnerabilidad social. Para fines de 2015, se logró que el 96% de

⁵¹ Son los proveedores a los cuales Arcor les provee los insumos -materia prima- para la elaboración de un producto específico.

los proveedores de insumos y materiales productivos del grupo estén calificados, ya sea a partir de una auditoría específica o por contar con una certificación reconocida por GFSI⁵².

En la misma línea en el año 2015 se incorporó, como requisito para el alta de nuevos proveedores, la firma de la Carta de Adhesión a los Principios Fundamentales para una Gestión Responsable. Esta Carta, que desde el año 2008 se entregaba a los proveedores para su adhesión voluntaria, 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. Este instrumento le permitió a Grupo Arcor establecer y comunicar a sus proveedores sus expectativas en términos de una gestión sustentable, para luego poder incorporar aspectos de sustentabilidad en la relación comercial. Entre los avances logrados en el año 2015 se incluyen la firma de la Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable por parte de 5.092 proveedores activos; y el diseño del Programa REconocer, un índice para evaluar y monitorear la calidad comercial y la sustentabilidad en el abastecimiento del grupo.

También se enmarcaron en esta etapa, avances significativos de los programas corporativos orientados a los diferentes segmentos de la cadena de valor: Programa Agro Sustentable para los proveedores agrícolas, Matriz de Transporte para distribuidores y transportistas y el programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR) dirigido a proveedores en situación de vulnerabilidad, que permitieron acompañar en el desarrollo de la gestión responsable.

El Programa Agro Sustentable estaba orientado a asegurar la calidad y la responsabilidad ambiental y social de las principales materias primas agrícolas producidas y adquiridas por la empresa. A través de herramientas de análisis y diagnóstico, cada uno de los negocios del Grupo analizó y caracterizó el abastecimiento de sus principales insumos, para luego desarrollar e implementar prácticas y estándares (de compra y producción agrícola) que les permitieran tanto garantizar la sustentabilidad en el abastecimiento de esas materias primas, así como la implementación de prácticas que permitían a los productores que abastecían a Grupo Arcor mejoras sustentables en sus cultivos.

Las acciones más relevantes en este período fueron la identificación de insumos críticos y el mapeo y diagnóstico de las cadenas de abastecimiento más importantes. Entre los insumos considerados por el Programa Agro Sustentable se encontraron cereales, azúcar, frutas y hortalizas, grasas y aceites, cacao y leche. Entre las principales iniciativas (por negocio) impulsadas en este período estaban los proyectos Producción Sustentable de Azúcar, Desarrollo de Productores Frutihortícolas 2015-2020, Abastecimiento Sustentable de Maíz, Producción Sustentable de Leche, Abastecimiento de Cacao Sustentable y Abastecimiento de Palma Sustentable.

La estrategia de intervención en cada uno de los insumos dependía de la trazabilidad de cada cadena (abastecimiento directo de productores, abastecimiento de proveedores,

52 Global Food Safety Initiative - Sistemas de gestión de seguridad alimentaria.

abastecimiento de traders o corredores) y de los riesgos y oportunidades que cada uno presentaba desde la perspectiva de la sustentabilidad. En este sentido, las iniciativas incluyeron desde proyectos de asistencia técnica y desarrollo de productores primarios, hasta la compra de commodities certificados bajo diferentes estándares de sustentabilidad.

En 2015, en el marco de las iniciativas que impulsó Grupo Arcor para promover la sustentabilidad en el abastecimiento, se lanzó el Programa REconocer en proveedores, el cual permitió a la compañía evaluar y gestionar los riesgos y oportunidades que podían desprenderse de la gestión económica, social y ambiental de su cadena de suministros, a la vez que distinguía a aquellos proveedores que tenían una gestión destacada, considerando su desempeño en aspectos de calidad comercial y en sustentabilidad.

REconocer se implementó a partir de un Índice de Calidad Comercial y Sustentabilidad, que se obtenía de información provista por los proveedores en una auto-evaluación online. El relevamiento incluía aspectos de servicio post-venta, capacidad y financieros (calidad comercial), así como aspectos éticos, de derechos humanos y laborales, de seguridad de las personas y de gestión ambiental.

El Programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR), que se venía desarrollando desde el año 2006, se consolidó en este período y se expandió regionalmente. En el mismo tiempo, las líneas de trabajo se centraron en multiplicar las compras inclusivas locales en comunidades donde la empresa tenía operación industrial y en sostener e incrementar la compra en el rubro textil, principalmente indumentaria de trabajo de colaboradores de las plantas industriales de Argentina. En el último período se sumaron 24 proveedores CIR en Argentina y Chile.

Cientes

En el año 2013, Grupo Arcor se propuso desarrollar, junto con sus distribuidores exclusivos, un programa de negocios inclusivos dirigidos a promover la sustentabilidad en quienes conformaban, por aquellos años, el eslabón más vulnerable de su cadena de distribución minorista: los almacenes.

Con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de la cadena de distribución minorista de Arcor, en el año 2013 se trabajó en el desarrollo de “*Mi Almacén*”, un proyecto orientado a fortalecer al comercio minorista desde una perspectiva de negocios inclusivos. Con el acompañamiento de FUNDES⁵³, se diseñó una iniciativa dirigida a almacenes de barrio, orientada a contribuir con la incorporación de conocimientos y buenas prácticas de gestión, que les permitieran alcanzar un mayor nivel de profesionalismo y desarrollar una más alta capacidad para controlar y mejorar los resultados de su negocio.

Amenazados por distintas tendencias, como la expansión de los formatos de proximidad de las grandes cadenas de supermercados o la proliferación de los supermercados

53 FUNDES: Organización dedicada a la promoción y el desarrollo competitivo mediante el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en América Latina.

chinos y con un modelo de negocios que les dificultaba ser competitivos frente a esas amenazas (capacidad de gestión, infraestructura, etc.) los almacenes eran una especie en extinción. A partir de un proceso de diagnóstico, capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de planes de mejora, este programa promovía el fortalecimiento de las capacidades de gestión de los almacenes en los ejes de gestión empresarial, comercial, financiero y de sustentabilidad. Durante 2013 se desarrolló la implementación piloto del programa, que contó con la participación de 42 comercios minoristas, clientes de los distribuidores de la compañía.

A partir de la implementación piloto, en el año 2014 se avanzó en la sistematización y ampliación del Programa Mi Almacén a nuevos clientes incluyendo a 105 comercios y 81 micro emprendedores capacitados. En el año 2015 se avanzó en Argentina con una estrategia de trabajo orientada a ampliar de manera progresiva su alcance a lo largo del país. Para ello se formó al equipo de ventas de la compañía, se convocó a los distribuidores y se los capacitó para que lleven a cabo el programa con sus comercios minoristas.

En Chile, a partir de la experiencia desarrollada en Argentina, se implementó el programa “*Club del Emprendedor*” con 25 clientes de la región metropolitana, realizando tres reuniones de intercambio y capacitación y 10 visitas a los comercios con el fin de “*enseñar-haciendo*” los conceptos aprendidos en los cursos de formación. Además, los clientes recibieron un manual de capacitación con todos los conceptos aprendidos durante 2015 y ejemplos prácticos para su aplicación.

Por otro lado, en 2014, se dio inicio a un proyecto orientado a profundizar la integración de criterios de sustentabilidad en la gestión de los distribuidores de Arcor. Para ello, se desarrolló una Guía de Buenas Prácticas de Sustentabilidad en Distribuidores. El documento incluía una orientación general a la gestión sustentable en Pymes, profundizando en los aspectos claves definidos por Arcor en su Estrategia de Sustentabilidad. Luego en 2015 se avanzó en una Guía para el Desarrollo de Planes de Mejora en Distribuidores, con el fin de orientarlos en la implementación de acciones específicas para abordar las oportunidades de mejora que arrojaba el diagnóstico.

Los temas que se abordaron incluyeron derechos humanos y laborales para la contratación del personal, salud y seguridad laboral y relaciones con la comunidad. Otros dos temas de relevancia fueron vida activa y alimentación saludable, especialmente en lo referido al almacenamiento de productos, manejo integrado de plagas y políticas específicas de inocuidad y por último, eficiencia energética y minimización de los impactos causantes del cambio climático global, en el área de infraestructura de depósitos.

Consumidores

En 2011, como parte del compromiso “*Vida Activa y Alimentación Saludable*” de su Política de Sustentabilidad, Grupo Arcor avanzó con el desarrollo de un proyecto corporativo de Hábitos de Vida Saludable (HVS) para alinear, consolidar y profundizar la actuación de la empresa en la promoción de este tema entre todos sus grupos de interés.

Además, desde el grupo de trabajo *“Plataforma Nutricional”*, conformado por representantes de distintas áreas de la compañía, se continuó impulsando diversas iniciativas con una visión multidisciplinaria e integral, se avanzó en el cumplimiento de las metas establecidas para la reducción de grasas trans y sodio en los productos del Grupo y se lanzaron nuevos *“alimentos con atributos especiales”* para el beneficio nutricional y bienestar.

En el marco de la Política de Reducción de Grasas Trans, los negocios continuaron el proceso de adaptación tecnológica para lograr la nueva meta establecida para fines de 2016, se fijó que el contenido máximo de grasas trans en los alimentos fabricados no debía superar el 2% del contenido graso total. A fines de 2015 se había obtenido el 91% de cumplimiento de esa meta a nivel corporativo, logrando que casi el 60% de los negocios del grupo cumplan con el valor establecido de grasas trans en sus productos.

"La creación de la Fundación Arcor Chile en 2015, consolidó la estrategia regional de inversión social de la empresa sumándose a la Fundación Arcor en la Argentina y al Instituto Arcor en Brasil".

A su vez, la empresa continuó trabajando en la adaptación del contenido de sodio de los productos, de acuerdo con los valores límites establecidos en la Política sobre contenido de sodio, alcanzando un 98% de cumplimiento. En 2015 también comenzó a trabajar sobre azúcares, explorando diversos enfoques: nutricional, tecnológico, económico y mediático, entre otros.

En 2014 Grupo Arcor definió a los *“alimentos con atributos especiales”* como aquellos que son formulados con el objetivo de proporcionar alguna contribución de valor respecto al alimento básico de referencia. Bajo este concepto, en el año 2015 se trabajó en el desarrollo y lanzamiento de productos orientados hacia el beneficio nutricional, con contenido de azúcares reducidos o sin azúcares, fortificados en vitaminas y minerales, ricos en fibra, libres de grasas y en otros con foco sobre el *“bienestar”*, como caramelos inhalantes o productos con certificación kosher y halal para mercados especiales.

En el año 2015 Arcor era una de las empresas de consumo masivo en el mercado argentino con mayor cantidad de productos libres de gluten. La autoridad sanitaria ya había aprobado a la empresa 224 productos y un hecho muy significativo fue la aprobación, en ese mismo año, del aceite de maíz y harina de maíz precocida fortificada.

Con este compromiso, Arcor continuó fortaleciendo la información a los consumidores celíacos a través del Servicio de Atención al Consumidor (SAC) y Facebook, la utilización de góndolas específicas en puestos de ventas, el desarrollo de un listado con los productos inscriptos en la autoridad sanitaria como *“Libres de Gluten”* y una sección de preguntas y respuestas sobre el tema en el sitio web corporativo.

Comunidad y sociedad

Grupo Arcor continuó durante todo este período llevando a la práctica su compromiso de acción en temas de niñez y finalmente, quedó plasmado en el año 2015, en el desarrollo y publicación de la Política de Compromiso con los Derechos del Niño de Grupo Arcor. Así, la compañía se convirtió en la primera empresa de la región en incorporar esta perspectiva en su estrategia de sustentabilidad. La política se enmarcaba en su filosofía corporativa, el Código de Ética y de Conducta de la empresa y la Política de Sustentabilidad Arcor.

En materia de relacionamiento comunitario, la estrategia del Grupo fue especializándose a partir de un desarrollo gradual, sistemático e integral que concebía a la empresa como socia y corresponsable del desarrollo de la sociedad.

La creación de la Fundación Arcor Chile en 2015, consolidó la estrategia regional de inversión social de la empresa sumándose a la Fundación Arcor en la Argentina y al Instituto Arcor en Brasil.

Para esa época la compañía contaba con 19 Comités de Relaciones con la Comunidad en las plantas industriales y centros de distribución de Argentina y Chile. Se continuaron desarrollando acciones comunitarias que fueron complementadas por los proyectos corporativos en los que estaban involucradas diversas áreas de la empresa.

Vale destacar un avance importante en ese período que fue el desarrollo de una metodología para evaluar los impactos de la relación empresa-comunidad donde se encontraban las bases del Grupo, conformada por dos componentes. El primero consistía en un estudio de percepción, con el fin de indagar qué conocía la comunidad de la empresa, qué impactos suponían que se estaban produciendo y la valoración de los mismos. Así, se llevó a cabo a través de 21 grupos focales y 112 entrevistas en profundidad realizadas a actores referentes del ámbito social, económico, ambiental y político. El otro componente fue una matriz de impactos que constaba de 100 indicadores cuanti-cualitativos económicos, sociales y ambientales desarrollada con el objetivo de facilitar la recopilación y el registro de información homogénea y comparable, que permitiera identificar los potenciales impactos de Arcor en el desarrollo local de dichas comunidades.

Esta metodología impulsó en Argentina el diálogo con 12 localidades que abarcaban 16 bases de operación del Grupo, ubicadas en las provincias de Córdoba, Catamarca, Tucumán, San Juan, Mendoza, San Luis y Buenos Aires. Esto contribuyó a evaluar los impactos que las operaciones producían en las comunidades donde se encontraban las plantas del Grupo y relevar las fortalezas y oportunidades de mejora de la relación con la comunidad, para luego establecer estrategias y planes de trabajo focalizados y a mediano plazo.

A su vez, en 2015 se avanzó con el programa de formación ambiental Ser Parte, lanzado en 2014, formalizando, estructurando y sistematizando el aporte de conocimiento sobre el cuidado ambiental en las comunidades en las que Grupo Arcor tenía sus plantas. El programa se ejecutó con la participación de 350 colaboradores quienes dictaron talleres de formación ambiental a 6.000 niños y niñas de 4° y 5° grado de 60 escuelas primarias

cercanas a las bases operativas o instituciones educativas a las que asisten un alto porcentaje de hijos de colaboradores de la empresa.

“Incrementar el valor corporativo de Grupo Arcor a través de la gestión y gobierno sustentable de los negocios”.

Los niños y niñas que participaron del programa durante dos años consecutivos recibieron un diploma de *“Promotores Ambientales”*.

Por otra parte, se fue consolidando en 2015, a nivel regional, el Programa Escuela en Movimiento (PEM) en el marco del compromiso con la vida activa y la alimentación saludable. Éste fue el primer programa de inversión social de la compañía a nivel regional. Su objetivo era desarrollar iniciativas en el ámbito escolar para promover la vida activa a través del movimiento y a partir de tres líneas de acción: movilización de actores, formación y apoyo a proyectos escolares. Fueron asistidos 120 proyectos por el Instituto Arcor Brasil, Fundación Arcor Argentina y Fundación Arcor Chile, en 38 comunidades de estos tres países.

En los últimos meses de 2015, el Grupo avanzó también con el tercer ciclo de planificación estratégica de la sustentabilidad. Esta vez el objetivo era determinar el nuevo conjunto de elementos para orientar la gestión sustentable de la compañía para el período 2016-2020. El objetivo era *“incrementar el valor corporativo de Grupo Arcor a través de la gestión y gobierno sustentable de los negocios”*.

Este proceso fue desarrollado en tres etapas, incluyendo en la primera, un análisis interno y externo de la situación de la empresa en el campo de la sustentabilidad que incluía un taller de autodiagnóstico con 38 colaboradores de nivel de conducción, utilizando los indicadores PLARSE; 13 entrevistas a gerentes generales y altos mandos de la compañía; un análisis de la evolución de indicadores del Scorecard de Sustentabilidad y un informe de tendencias mundiales y regionales de sustentabilidad. La segunda etapa abordó la definición de los lineamientos estratégicos a través de un taller con el Comité de Sustentabilidad para analizar el contexto interno y externo, así como la definición del foco y los lineamientos de la nueva estrategia. Y la tercera y última etapa, se focalizó en la determinación de los pilares de la estrategia y los componentes del plan de acción para los próximos años. Finalmente, la Estrategia de Sustentabilidad se materializó en tres componentes: identidad sustentable, continuidad operacional y crecimiento de la demanda.

Uno de los grandes desafíos era profundizar el proceso de institucionalización de la sustentabilidad en el Grupo, fortalecer la gobernanza y el liderazgo de los negocios, y centrarse en la comprensión del vínculo entre sustentabilidad y competitividad, mostrando así el valor agregado de esta forma de hacer negocios.

Capítulo 6

Consolidación de la integración de la sustentabilidad

Período 2016 - 2020



Consolidación de la integración de la sustentabilidad

Grupo Arcor en el período 2016 - 2020

En el año 2016 la empresa cumplió 65 años. En este período (2016-2020), Arcor continuó apostando por el largo plazo, invirtiendo y adaptándose a los cambios económicos y políticos y se focalizó en aumentar la competitividad a partir del impulso de mejoras en los procesos productivos y las operaciones logísticas. Desde 2016, Grupo Arcor organizó sus operaciones en tres unidades de negocios: Alimentos de Consumo Masivo, Agronegocios y Packaging, buscaba potenciar las oportunidades de aquellas unidades que habían nacido a partir de la estrategia de integración vertical de la compañía.

Para 2020, Arcor contaba con más de 40 plantas industriales, más de 1 millón de puntos de venta en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú; 19 centros de distribución a lo largo de Latinoamérica y 11 oficinas comerciales distribuidas en América, Europa y Asia, lo que le daba presencia en más de 120 países de los 5 continentes. También para 2020 había logrado el lanzamiento de 200 productos por año. Este impacto fue generado a través de sus más de 12.000 proveedores y con el compromiso de cerca de 20.200 colaboradores⁵⁴.

La competitividad del negocio y su crecimiento pudieron observarse a partir de variadas mejoras productivas, adquisiciones y nuevos lanzamientos. Así en 2016 la inauguración de la Planta de Molienda Húmeda en Arroyito, construida con criterios de cuidado ambiental, que requirió una inversión de 70 millones de dólares, ofreció nuevas perspectivas para la División Agronegocios.

Asimismo, resultó destacada la adquisición de la empresa Zucamor en el año 2017, reforzando el posicionamiento del negocio packaging de Grupo Arcor en la fabricación de cajas de cartón corrugado convirtiéndolo en uno de los mayores productores de papel reciclado del país y de Sudamérica e introduciéndolo a nuevos negocios como la producción de papel a base de fibra virgen en Papel Misionero. Por otro lado, en 2018, la empresa realizó un acuerdo con el Grupo Webcor, una de las mayores empresas de distribución de alimentos en Angola, para instalar una planta industrial de golosinas y galletas en dicho país.

Otro avance significativo fue el aumento de la participación en la asociación con Mastellone Hnos. En 2017, ambas empresas comenzaron a integrar estrategias y sistemas de gestión y el vínculo continuó consolidándose, lanzando productos con cobranding. En 2020 la participación de Grupo Arcor en Mastellone Hnos. llegó al 48,68%.

Otros temas que marcaron el período fueron la alianza en 2018 con Laboratorios Bagó para potenciar la innovación y encarar nuevos desafíos como el lanzamiento de Simple, una línea de suplementos dietarios de venta libre.

⁵⁴ <https://www.arcor.com/ar/informacion-financiera>. Consultado el 1 de septiembre, 2021.

Además, junto con Coca Cola, durante 2019 se lanzó Kamay Ventures, el primer fondo corporativo argentino de capital abierto para promover la innovación en soluciones en las diferentes etapas del proceso productivo y que transforman la vida de las personas.

En 2019, con el asesoramiento de Bain&Co, Arcor lanzó el “*Plan Arcor + 5*”, para adecuar su portafolio y adaptar su matriz industrial a los desafíos de un contexto macro-económico adverso, incrementar su competitividad en precio y accesibilidad.

Un hito clave en este período fue la participación de Arcor en la reunión anual del G20/B20 del año 2018. Como empresa líder y comprometida con la agenda empresarial, Arcor presidió el grupo de trabajo “*Sistema Alimentario Sostenible*”⁵⁵ en el Business20 (B20, capítulo de negocios del G20⁵⁶) que se realizó en la Argentina. Lo que generó un espacio de oportunidad para incidir en la agenda global de la industria y en las políticas públicas de los países que integran el G20.

Llegado el año 2020 la pandemia del COVID-19 condujo a la empresa a una situación única y muy compleja, que impactó a todas las operaciones a nivel mundial. Con el objetivo de estar cerca de los consumidores y atentos a sus expectativas y necesidades, impulsaron nuevas formas de comercializar los productos acelerando la transformación digital y generando oportunidades de negocio. El lanzamiento del e-commerce “*Arcor en Casa*” dio la opción a los consumidores de comprar y recibir productos en sus hogares de toda la Argentina. Además, a través de iniciativas como “*Salvemos al Kiosco*” y “*Ayudando a un Kiosco tu Plata Vale Doble*” acompañaron a su cadena de comercialización, contribuyendo con la recuperación de aquellos que vieron seriamente afectada su actividad a causa de la pandemia.

Pese al contexto adverso, Arcor continuó adelante con sus planes de expansión y en 2020 inauguró una nueva planta industrial Cartocor en Perú, lo que reforzó su liderazgo como empresa de packaging en la región. También durante 2020 se dio inicio a la etapa de construcción de la planta en Angola, primera operación industrial de Grupo Arcor fuera de Latinoamérica. En línea con su vocación internacional, hacia finales de 2020 Arcor fue reconocida como la empresa de la industria alimenticia argentina que más exportó, llegando a USD 218,3 millones en exportaciones, por lo que obtuvo el Premio a la Exportación de la Revista Prensa Económica.

"Pese al contexto adverso, Arcor continuó adelante con sus planes de expansión y en 2020 inauguró una nueva planta industrial Cartocor en Perú".

55 Ver <https://b20argentina.info/TaskForce/TaskForceDetail?taskForceId=12b4ebf2-bd03-40fb-9ed9-ae4d8260a975>
Acceso 20 de octubre de 2021.

56 El Grupo de los Veinte (G20) está formado por 19 países y la Unión Europea. Es un foro de las principales economías del mundo que busca desarrollar políticas globales para abordar los desafíos más urgentes de la actualidad. Más información ver <https://b20argentina.info/Home/AboutG20>. Consultado el 1 de septiembre, 2021.

Proceso de formulación, planeamiento e implementación en el período 2016-2020

En este período, Grupo Arcor avanzó en el afianzamiento de su visión estratégica de la sustentabilidad a partir de la ejecución de su estrategia 2016-2020, que había fijado como objetivo “*incrementar el valor corporativo de Grupo Arcor a través de la gestión y gobierno sustentable de los negocios*”. Para cumplir con este objetivo, se definieron tres pilares estratégicos: identidad sustentable, continuidad operacional y crecimiento de la demanda.

Un dato de relevancia fue que en el marco de la nueva Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, Grupo Arcor realizó un análisis sobre la contribución de la empresa a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este estudio abarcó varios aspectos: el vínculo entre los ODS, sus metas y la Política de Sustentabilidad; el impacto que generaban en la cadena de valor; las iniciativas implementadas; la definición de los ODS prioritarios para la compañía en función a la Estrategia de Sustentabilidad 2016-2020; y el reconocimiento de las oportunidades para crear valor compartido en base a las mejores prácticas de la industria.

La implementación de la estrategia también facilitó analizar la madurez de diversas iniciativas impulsadas. La comprensión y el abordaje de los compromisos de sustentabilidad evolucionó partiendo de un enfoque basado en lineamientos generales e iniciativas fragmentadas por negocio, hacia una estrategia corporativa con políticas, iniciativas y metas específicas para todo el Grupo.

Para mejorar la planificación, gestión y monitoreo de los planes operativos, se diseñó y puso en marcha una plataforma *sharepoint*⁵⁷ y se desarrolló una metodología que permitió a los negocios actualizar sus matrices de riesgos y oportunidades en el tema. De esta manera, se realizó una nueva configuración de la cadena de valor del grupo, mapeando todos los procesos y actores involucrados.

Durante esta etapa, además, a través de una matriz de impacto financiero y valor corporativo de la sustentabilidad elaborada internamente, se profundizó la comprensión de cada una de las iniciativas de sustentabilidad desde su impacto en el valor corporativo.

Esta herramienta permitió profundizar la comprensión del tipo de valor generado por cada una de las iniciativas impulsadas por Grupo Arcor, considerando por un lado a aquellas que impactaban sobre la generación de valor (costos, riesgos) y por el otro, a las que permitían la generación de valor nuevo para la compañía (incremento de valor a través de nuevos productos, mercados y generación de valor intangible). A partir de este análisis, se observó que uno de los principales impulsores de las iniciativas de sustentabilidad en Grupo Arcor era la búsqueda de eficiencia a través de la reducción de costos y se observó como desafío el desarrollo de iniciativas de sustentabilidad como oportunidad de generación de “*valor nuevo*”.

⁵⁷ Plataforma en la que se encuentran alojados los planes operativos de sustentabilidad de los negocios. El objetivo es ofrecer una herramienta de uso y soporte estratégico para los usuarios, así como también información dinámica y actualizada para la toma de decisiones por parte de todos los negocios de Grupo Arcor.

En este período, se lanzaron varias iniciativas importantes que permitieron consolidar el trabajo de integración de la sustentabilidad en la gestión⁵⁸. En 2016 se desarrollaron los programas Residuos Cero, REconocer y Desempeño Energético. En 2017 lograron definir la Estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable, así como metas de desempeño al 2020 para uso de agua, uso de energía, generación y disposición de residuos, uso de papel sustentable, género, discapacidad y portfollio de productos. En 2018, se definió la Estrategia de Abastecimiento Sustentable. En 2019, la Estrategia de Plásticos, la Política de Sustentabilidad División Packaging y la Estrategia de Sustentabilidad en Distribuidores y en 2020, la política y lineamientos para el uso de envases plásticos y la Estrategia de Cambio Climático, como así también, se comenzó a desarrollar un abordaje sobre economía circular para la compañía. Finalmente, en el año 2020 se elaboró una nueva versión del Código de Ética y de Conducta, actualizada a partir de nuevos marcos legales para empresas sobre integridad, sobre el crecimiento de temas como diversidad, discriminación y acoso en las agendas de las empresas y de la sociedad civil; se desarrollaron nuevas plataformas de comunicación y redes sociales, la propia experiencia del Comité y el benchmarking con otras compañías.

Otro hecho muy importante al concluir este período fue que Grupo Arcor celebró haber cumplido 10 años de implementación de la Política de Sustentabilidad. En estos años la empresa avanzó significativamente en la integración de la sustentabilidad en el negocio al consolidar la gestión transversal, logrando institucionalizar factores sociales y ambientales en la filosofía corporativa, en el sistema de gobierno, en los procesos clave del negocio, y también en los sistemas de reconocimiento y compensación. Este progreso le otorgó un posicionamiento en la región como una de las empresas líderes por su compromiso con la sustentabilidad. Finalmente, esto se vio reflejado en el cumplimiento de su objetivo de generación de valor corporativo, considerado no sólo en términos de eficiencia (reducción de costos) y mitigación de riesgos, sino en el abordaje de la sustentabilidad como vector de innovación y de desarrollo de nuevas oportunidades de negocio. Cada uno de estos hitos, logros y desafíos sirvieron como datos para analizar los logros de los últimos diez años desde la aprobación de la Política e iniciar el proceso de elaboración de una nueva Estrategia de Sustentabilidad que permitirá, una vez más, elevar el anhelo y definir nuevos desafíos más allá de 2020.

Gestión de los grupos de interés - Avances 2016-2020

En línea con la estrategia de sustentabilidad definida para el período, Arcor decidió enfocarse en cada uno de los tres pilares estratégicos para incrementar su valor corporativo: identidad sustentable, continuidad operacional y crecimiento de la demanda. En ese sentido, logró consolidar los resultados obtenidos a través de la gestión de programas e iniciativas en toda la cadena con sus diferentes grupos de interés.

58 <https://imagen.arcor.com/institucional/brochure-de-sustentabilidad-2020.pdf>. Consultada el 12 de diciembre, 2021.

Colaboradores

En este período, Grupo Arcor profundizó su trabajo en tres temas: equidad de género, inclusión de personas con discapacidad y oportunidades de empleo para jóvenes.

En el año 2017 Arcor adhirió a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP, Women Empowerment Principles) de ONU Mujeres y en el año 2019, decidió profundizar el compromiso con la participación de mujeres en roles de liderazgo de la compañía. En 2020 se conformó el Comité de Género de Grupo Arcor, se designaron sus integrantes y se trabajó en un plan de acción para los próximos años, así como en un protocolo de actuación sobre violencia de género.

Para demostrar la evolución positiva de este compromiso, la empresa comenzó a monitorear indicadores clave. Por ejemplo, en 2016 el 17,4% de mujeres ocupaban posiciones de liderazgo, en 2020 alcanzaron el 76% de incremento en la cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo. Otro indicador que respondía a los planes que venía desarrollando la compañía fue el de ingresos de mujeres. En el año 2016 ingresó el 30,3% de mujeres sobre el total de contrataciones y la meta que se habían propuesto para el año 2020 era del 50%, alcanzando 24,2% de incremento en dicho porcentaje desde 2015. El incremento anual se dio tanto en Argentina como en Chile, Brasil y México.

En el caso del Programa de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad se estableció el desarrollo de mecanismos para ampliar el alcance del programa a través de la construcción de culturas y entornos de trabajo inclusivos. Y al igual que con el programa de género, también se establecieron indicadores que permitieron observar la evolución a través de los años. La empresa se propuso para 2020 cubrir el 2% de su dotación total con empleados con discapacidad en todo el Grupo. En 2019, la participación de personas con discapacidad sobre la dotación total de Grupo Arcor alcanzó el 1,27%, Brasil fue el país con mayor cantidad de personas con discapacidad en su plantilla en relación con su dotación (3,66%).

Resulta significativa la evolución relacionada a la fijación de objetivos de sustentabilidad en el Sistema de Gestión de Desempeño. Un total de 3.235 colaboradores fueron abarcados por objetivos divisionales de sustentabilidad y 1.010 colaboradores de niveles de conducción establecieron objetivos específicos de sustentabilidad al año 2020. El cumplimiento de estos objetivos impactó en la remuneración variable de los colaboradores alcanzados.

En el año 2020, la emergencia sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19 se presentó como un gran desafío para Arcor, ya que debió asegurar la continuidad de la operación preservando la salud de todos sus colaboradores. A tal fin creó un comité interdisciplinario de coronavirus para gestionar y dar seguimiento a la evolución de este nuevo contexto, así como la entrega de los elementos de protección y cuidado de la salud necesarios.

"En el caso del Programa de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad se estableció el desarrollo de mecanismos para ampliar el alcance del programa a través de la construcción de culturas y entornos de trabajo inclusivos".

Gestión ambiental

Grupo Arcor sostuvo siempre la visión de que el desarrollo económico debía estar en armonía con el bienestar de las personas, la inclusión social, la valorización y el cuidado del medio ambiente. Por eso, el compromiso con el desarrollo sustentable impulsó la aplicación de las mejores prácticas para minimizar y compensar los impactos ambientales de sus operaciones.

En la industria alimenticia, la gestión responsable del recurso hídrico es de importancia vital y en ese sentido, la empresa orientó sus esfuerzos en una gestión eficiente para su conservación, reducción del consumo, y también para reciclar y reponer de acuerdo con las condiciones técnicas existentes. En este compromiso involucró, asimismo, a la cadena de valor en la implementación de buenas prácticas de uso del agua.

Fue en 2017, a partir de los avances logrados en etapas anteriores, que el Grupo definió un enfoque estratégico para el trabajo de optimización en su consumo de agua, concentrando los esfuerzos en aquellas plantas que representan el mayor consumo considerando que la profundización de sus mejoras implicaría ahorros significativos para toda la compañía.

Estas mejoras que al comienzo se acordaban *"por planta"* fueron migrando hacia un enfoque *"corporativo"* en el que se fijó una meta para todo el Grupo, con objetivos por tramos y un plan de implementación direccionado a las 8 plantas (top 8) que concentraban el mayor consumo (aprox. 80% del total).

Posteriormente, esta estrategia pasó de la perspectiva basada en el *"consumo"* a una basada en el *"riesgo"* (hídrico, regulatorio, reputacional) vinculado con las cuencas hídricas en las que se emplazaban las plantas y los complejos industriales. En 2019 se encaró un nuevo enfoque, se estudiaron las principales cuencas para calcular el riesgo hídrico en cada una de las plantas, considerando como variables si estaban en una cuenca muy estresada -según su ubicación geográfica- o si eran de muy alto consumo. Antes, solo se reducía el consumo mientras que con este nuevo enfoque se pasó a minimizar el impacto en el ambiente.

La meta de reducción del consumo relativo (M^3/TN) de agua al año 2020 apuntaba a reducir en un 10% el consumo. Arcor pudo avanzar en la reducción sostenida de los consumos de agua de sus operaciones, superando la meta propuesta en 2016.

En cuanto a los temas de energía y uso de combustibles, Arcor continuó trabajando para su reducción y minimización del impacto, migrando hacia fuentes cada vez más

sustentables y con menos intensidad de emisiones de dióxido de carbono, y dentro de este compromiso, la compañía impulsó 4 líneas de acción que estructuraron las iniciativas, proyectos y programas abordados anualmente por los negocios y áreas corporativas de la empresa en sus planes operativos de sustentabilidad para reducir el consumo de energía y emisiones, reúso, reemplazo y uso de materiales.

En 2017, con la incorporación de la Central correspondiente a la Planta de Papel Misionero, Grupo Arcor sumó una capacidad de generación aproximada 120.000 MWh anuales de energía renovable proveniente de biomasa de la madera. Todo esto, junto con la compra de energía 100% renovable en Brasil y del uso de energía eólica en México, permitió que en tan solo 10 años la composición de la matriz energética de la compañía estuviera conformada, en más del 52%, por energías libres de carbono.

Ese mismo año lanzó su Programa de Desempeño Energético que abarca actividades relacionadas con la autogeneración de energía, la incorporación de tecnologías de alta eficiencia y la gestión de los consumos, se consiguió una reducción global de más del 5% en el consumo de energía eléctrica por tonelada, respecto del año 2017, permitiendo así cumplir la meta de reducción prevista en ese año para el 2020 (reducción del 2.5%, sin incluir Zucamor). En 2018, la compañía logró consolidar el inventario de emisiones GEI de todas sus operaciones directas y en 2019, se incorporaron las actividades de las 7 plantas de Grupo Zucamor en Argentina.

La matriz energética de Grupo Arcor siguió evolucionando hacia combustibles renovables como sustitutos de los combustibles fósiles, tanto para la generación de energía eléctrica como para su uso como energía térmica, avanzando en la incorporación de energía eléctrica de origen renovable en Brasil y México.

La matriz energética global de Grupo Arcor en 2020 estuvo compuesta en un 59% por energías provenientes de fuentes renovables, registrando un aumento significativo en este indicador.

Los residuos representaban también una parte importante de las emisiones de gases de efecto invernadero, principalmente aquellos que eran enterrados. Arcor impulsó el Programa Corporativo de Gestión de Residuos, trabajando en su valorización para encontrar las mejores alternativas posibles de destino final que permitieran en 2025 alcanzar la ansiada meta de cero enterramientos de los residuos en sus operaciones. Para alcanzar esta meta, en 2016 se propusieron reducir, para 2020, un 40% la cantidad de residuos que enviaban a enterramiento. Los trabajos realizados para el desarrollo de proveedores y alternativas de disposición final hicieron posible superar largamente esa meta. A fines de 2020 se redujo en un 57% la cantidad de residuos enviados a enterramiento por cada tonelada producida. Esto significó dejar de enterrar 16.000 toneladas de residuos durante 2020.

Desde el año 2020 todas las iniciativas orientadas a mejorar la reciclabilidad de los residuos para reducir el enterramiento incorporaron la visión de economía circular buscando, además de la solución a la disposición final, explorar la posibilidad de que el proceso de

reciclado pueda generar valor para Grupo Arcor. Así, las principales acciones estuvieron enfocadas en mejorar la reciclabilidad de los plásticos, avanzar en el desarrollo de proyectos de compostaje industrial y la utilización de residuos como combustibles fósiles.

Un hito que vale la pena resaltar, es que en el año 2018 la operación de Arcor en Brasil alcanzó la meta de basura cero un año antes de lo planteado. Este avance fue posible a partir de la clasificación y separación de los residuos en sus diferentes componentes, cada uno de los cuales fue recuperado, reciclado o utilizado como combustible alternativo.

"La matriz energética global de Grupo Arcor en el 2020 estuvo compuesta en un 59% por energías provenientes de fuentes renovables, registrando un aumento significativo en este indicador".

Como parte de esta visión de economía circular se desarrollaron otros procesos integrados de compostaje para producir fertilizantes naturales, se generaron avances en el uso de los residuos plásticos para la construcción de exhibidores para los puntos de venta y, a través de una tecnología de avanzada, se realizaron ensayos para producir combustibles líquidos a partir de plásticos no reciclables provenientes de la fabricación de papel reciclado. Todas estas acciones permitieron lograr una tasa de reciclado de residuos del 94%, sin considerar las plantas de Zucamor. Incluyendo dichas plantas, la tasa de reciclado era del 92%.

En 2019 se profundizó el desarrollo de una Estrategia de Plásticos para Grupo Arcor iniciada en el año 2014. En este sentido, en el año 2020 se avanzó en la definición de una Política de Envases Plásticos y en la implementación de proyectos orientados a profundizar la reducción en el uso de materiales de este tipo y el reemplazo de materiales por otros más sustentables bajo la premisa del consumo consciente, optimizando el uso, la preservación y el diseño para la circularidad que busca la mejora de la reciclabilidad, el reuso y la reducción del impacto en todo el ciclo de vida de los materiales.

En 2020, se implementaron más de setenta iniciativas enfocadas en la optimización de los envases plásticos de los productos, reduciendo tamaños, gramajes y espesores. Para monitorear los avances en este lineamiento, se estableció el índice de packaging flexible (plástico), que determina el porcentaje de material plástico que compone el peso total de los productos. Este índice viene reflejando, desde que comenzó su medición, un avance constante en la reducción en el uso de materiales plásticos.

Proveedores y distribuidores

Entre 2016 y 2017 las iniciativas con proveedores se fueron consolidando cada vez más, en el marco de estrategias específicas para cada uno de los eslabones de la cadena de valor y en el año 2018 la empresa decidió establecer un marco específico para sistematizar e integrar todas las iniciativas orientadas a proveedores definiendo su Estrategia de Abas-

tecimiento Sustentable. El objetivo de Grupo Arcor era contribuir con la trazabilidad en el proceso de suministros de los insumos, promoviendo una gestión sustentable, que lograra minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades. Este fue un paso necesario que dio inicio al desarrollo de una “*visión integral*” de proveedores de Arcor, que considerara todos los aspectos que la compañía valoraba en sus proveedores y que incorporara los aspectos de sustentabilidad en la toma de decisiones de compras.

Esta estrategia se concentró en 4 pilares con objetivos específicos, que se adaptaron a las necesidades y desafíos de cada uno de los proveedores de la empresa: Sensibilización y Capacitación; Alineamiento progresivo; Monitoreo y Evaluación e Iniciativas específicas.

"Arcor avanzó, a su vez, en su Programa de Compras Inclusivas Responsables".

La gestión sustentable a lo largo de toda la cadena de valor alcanzó más de 12.000 proveedores con los que contaba el Grupo al 2020, fue un eje clave en la estrategia y política de sustentabilidad de Arcor, ya que les permitió identificar los impactos en sentido amplio, mapeando los procesos y actores involucrados y desarrollar prácticas innovadoras para crear valor, gestionar riesgos y maximizar oportunidades en materia económica, social y ambiental a lo largo de cada uno de los eslabones que la componen.

En esta línea, se incluyeron aquellas acciones orientadas a integrar la sustentabilidad en la relación comercial con los proveedores. Esta relación se iniciaba solicitándoles un compromiso formal con la gestión sustentable por medio de la firma de una Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable. Desde 2015, la adhesión a la carta fue un requisito para ser dado de alta como proveedor en Arcor. Para el año 2020 ya existían más de 9.333 proveedores firmantes.

En el mismo período, cada una de las iniciativas que conforman el Programa de Agro continuó consolidándose en estrategias y programas específicos para cada uno de los insumos, entre ellos:

- Producción Sustentable de Caña de Azúcar.
- Desarrollo de Productores Frutihortícolas.
- Desarrollo de Productores de Maíz Sustentables.
- Abastecimiento de Cacao Sustentable.
- Plan de Abastecimiento de Palma Sustentable.

Los avances en cada proyecto condujeron al crecimiento en la certificación de insumos con estándares de sustentabilidad, por ejemplo la Certificación BONSUCRO, SAI (FSA) en 2020 con productos de maíz, UTZ con productos de cacao, RSPO con productos de aceite de palma, Global Gap en producción frutihortícola.

En el marco de la Estrategia de Abastecimiento Sustentable, Arcor continuó la implementación del Programa REconocer, una iniciativa de evaluación y gestión de la mejora continua que alcanzaba a todos los proveedores del Grupo.

REconocer le permite a Arcor obtener una visión global y específica de sus proveedores a través de un sistema de calificación que considera aspectos de calidad comercial y sustentabilidad, para luego poder tomar mejores decisiones de compra. Este programa se planteaba en ediciones anuales, mediante la aplicación de una encuesta de autoevaluación. En 2018 participaron 347 proveedores de todos los rubros en Argentina, Brasil, Chile, México, Perú y Uruguay. Para lograrlo, el programa contó con la activa participación de 90 compradores de 6 países.

A partir de los resultados de la auto-evaluación de REconocer, en 2019 se avanzó en la sistematización de la Estrategia de Mejora Continua en Proveedores, que proponía una variedad de acciones de mejora a impulsar en función de los resultados obtenidos por el proveedor en la autoevaluación: sensibilización (comunicación), capacitación, y seguimiento & mejora (auditorías socioeconómico-ambientales y desarrollo de planes de mejora).

Las gerencias de Compras y Sustentabilidad definieron el modo en que los resultados del programa REconocer podían ser tenidos en cuenta al momento de tomar decisiones de compra y fue por ello que en 2020 se avanzó en la integración de la autoevaluación del programa REconocer en el alta de proveedores y también se desarrolló el sistema de reportes online de resultados (índice de calidad comercial y sustentabilidad). Esto facilitó a los referentes del área de Compras el acceso a información de calidad sobre el desempeño de sus proveedores, promoviendo por un lado, una mayor integración de los resultados de REconocer en la gestión de proveedores y por el otro, mejoría en la toma de decisiones de compras.

En estos tres años de programa 1.070 proveedores fueron evaluados y gestionados para lograr la mejora continua en el marco del Programa REconocer.

Arcor avanzó, a su vez, en su Programa de Compras Inclusivas Responsables, con el objetivo de diversificar sus fuentes de abastecimiento incluyendo a proveedores que desarrollan sus procesos productivos en condiciones de vulnerabilidad y que, en general, tienen menos oportunidades de mercado y de incluirse en cadenas de valor del sector privado. En el período 2016-2020, la estrategia estuvo centrada en darle un alcance regional al programa, conduciendo el modelo de compras inclusivas a Chile y Brasil para aumentar así tanto la cantidad de proveedores incluidos como los volúmenes de compra. Sumando las compras a nivel corporativo, las realizadas por las plantas industriales a proveedores locales de los 3 países, más las realizadas por Fundación Arcor, durante el 2020 se realizaron compras inclusivas responsables a 31 proveedores de la economía social, que generaron oportunidad de trabajo a más de 1.000 personas, principalmente mujeres y personas con discapacidad. Entre las compras más significativas se destacaron los 360.000 tapabocas encargados a las organizaciones sociales “El Arca” y “La Rañatela”.

que fueron utilizados como material esencial de trabajo por colaboradores durante la época de pandemia.

En el año 2020, el Programa CIR de Arcor tenía más de 50 proveedores activos, con alcance nacional en Argentina y regional en las ciudades cercanas a las plantas de Chile, México y Brasil.

La compañía también continuó trabajando en el acompañamiento a su red de empresas distribuidoras. Los avances en las etapas anteriores, producto de la implementación de la autoevaluación de la Guía de Buenas Prácticas en Sustentabilidad en Distribuidores, dieron lugar en 2019 al lanzamiento de la “*Estrategia de Sustentabilidad en Distribuidores Arcor*”, la cual buscaba equiparar el desempeño y el nivel de integración de la sustentabilidad en la gestión de esas empresas del Grupo, considerando las necesidades particulares de cada uno de los distribuidores.

Esta propuesta estratégica, ofrecía a los distribuidores diversas herramientas de mejora continua para una gestión sustentable, compuesta por 5 pilares: evaluación y diagnóstico, feedback, seguimiento y mejora continua, capacitación y reconocimiento. La iniciativa, además, quedó integrada a la estrategia de inteligencia comercial de Grupo Arcor, ya que consideraba el indicador de desempeño del distribuidor en materia de sustentabilidad como una de las variables para el seguimiento de la performance de cada uno y la gestión de su alineamiento comercial.

Consumidores

Como parte del compromiso de Arcor con la vida activa y alimentación saludable, se avanzó en el cumplimiento de las metas establecidas para la reducción de grasas trans y contenido de sodio en los productos y en el desarrollo de una herramienta de monitoreo de composición nutricional.

Desde el año 2016 Arcor se centró en la promoción de la alimentación sana y consciente. Contaba con una estructura organizacional (el Comité Corporativo de Nutrición y Hábitos de Vida Saludable, creado el año anterior) y una Estrategia de Alimentación & Hábitos de Vida Saludable (EA&HVS) con el fin de articular acciones específicas que redundaran en la mejora de los productos que Arcor comercializaba y en un mejor estilo de vida para sus consumidores. Este plan estaba compuesto por tres pilares: portafolio, comunicación y promoción y alianzas y conocimiento.

Para desarrollar su EA&HVS, Arcor definió un posicionamiento corporativo sobre alimentación saludable, basado en las Guías Alimentarias para la Población Argentina⁵⁹ y en marcos internacionales como los aportados por la OMS.

⁵⁹ <https://cesni.org.ar/se-presentaron-las-nuevas-guias-alimentarias-para-la-poblacion-argentina/> Acceso: 20 de octubre de 2021.

Para su portafolio de productos, Arcor se comprometió a trabajar en la mejora de los perfiles nutricionales de sus productos y cada vez, ofrecer más productos con atributos especiales o que contribuyeran a la inclusión de personas con necesidades nutricionales específicas.

En esta línea, Grupo Arcor desarrolló el Sistema de Perfiles Nutricionales Arcor (SPNA) un mecanismo propio que fijaba límites máximos para nutrientes sensibles (azúcares, grasas saturadas y sodio) y de energía por categorías de productos. Los principales resultados en la implementación del SPNA quedaron plasmados en que en el año 2020 más del 55% del portafolio (en kg) cumplió con los parámetros establecidos, el 11% del total de los SKUs⁶⁰ global correspondieron a productos alternativos (sin o reducidos en nutrientes sensibles), el 6,7% (274 SKUs) fueron productos con contenido de azúcares modificado (sin azúcares, reducido en azúcares y/o sin azúcares agregados), el 99,5% de los productos cumplieron con la política de contenido de sodio, 272 SKUs tuvieron reducciones en grasas saturadas y por último, el 31,8% de la facturación en 2020 correspondió a alimentos con beneficios nutricionales destacados (contenido de azúcares modificado, libres de gluten, fuente de vitaminas y minerales, reducidos en grasas saturadas, con aporte de omega 9 o de fibra).

"Para desarrollar su EA&HVS, Arcor definió un posicionamiento corporativo sobre alimentación saludable, basado en las Guías Alimentarias para la Población Argentina y en marcos internacionales como los aportados por la OMS".

En cuanto al eje comunicación y promoción, en julio de 2018 Arcor definió su propia Política de Autorregulación para la Publicidad Infantil, la cual establece que *"Grupo Arcor solo podrá realizar comunicaciones a audiencias compuestas -al menos en un 50%- por niños menores de 12 años, para aquellos productos que -bajo evidencia científica- se ajustan a nuestro SPNA. Es aplicable en todos los mercados y países donde nuestros productos se encuentran presentes, excepto que en el mismo exista una pauta más exigente, la cual será entonces aplicada"*. Ese mismo año, en octubre, Arcor adhirió a la política de autorregulación publicitaria⁶¹ de COPAL.

Durante 2019, en el eje alianzas y conocimiento, la empresa trabajó en la elaboración de una propuesta de relación y vinculación con stakeholders clave del ecosistema técnico-científico, que le permitió impulsar un abordaje estratégico en relación con el aporte de la compañía para la elaboración y desarrollo de productos saludables.

60 Stock Keeping Units - Control y Gestión de stock

61 Ver <https://www.infobae.com/salud/2019/01/03/como-sera-la-autorregulacion-publicitaria-de-alimentos-y-bebidas-para-menores-de-12-anos/>. Consultada el 12 de diciembre, 2021.

Comunidad y sociedad

En línea con la Política de Compromiso con los Derechos del Niño de Grupo Arcor adoptada en el año 2015, Arcor impulsó, también, la iniciativa Empresa-Infancia que permitió mantener un seguimiento continuo e integral sobre el cumplimiento de los derechos del niño en toda la compañía. En el marco de esta iniciativa, en 2019, impulsó la actualización de los datos que conforman el Sistema de Información de Niñez Arcor (SINA), donde se encuentra volcada la información de todos los hijos de los colaboradores de Argentina, Brasil y Chile; se inauguró el lactario de la Planta Salto del Negocio Bagley (en un trabajo conjunto con la iniciativa de género); se realizó una campaña de comunicación institucional -interna y externa- en conmemoración del 30° aniversario de la Convención de los Derechos del Niño de Naciones Unidas denominada “*A los derechos de los niños también los defendemos los grandes*” y una propuesta de sensibilización de la temática dirigida a la Red de Distribuidores de Argentina -a través de la plataforma ArcorNet 2.0-.

En 2017 se lanzó el programa de inversión social regional “*Aprendiendo a Disfrutar*”, gestionado por Grupo Arcor, Fundación Arcor y el Instituto Arcor en Brasil que busca contribuir para que los niños tengan una vida saludable, lo que implica una alimentación equilibrada que, combinada con actividad física y el desarrollo de vínculos sanos, les permita vivir plenamente y con salud.

Para tal fin, se desarrollaron diversas acciones en cooperación con ministerios de Educación, escuelas y jardines infantiles de Argentina, Brasil y Chile, brindando respaldo y financiamiento a proyectos educativos que promovían una vida activa y una alimentación saludable en niños y niñas de la etapa inicial y primaria en tres líneas concretas: apoyo a iniciativas escolares, formación y generación de conocimientos, y posicionamiento y difusión de la temática.

El programa ya alcanzó a más de 65.000 niños y niñas, cerca de 180 proyectos y más de 120 escuelas y jardines infantiles en 20 localidades en los tres países.

Por otra parte, desde la empresa y en ocasiones también en conjunto con la Fundación Arcor y con el fin de colaborar y afianzar el compromiso con las comunidades, durante el año 2020 signado por el Covid-19, se brindó asistencia con donaciones de insumos y materiales de protección sanitaria. Entre estas acciones se donaron 16.000 litros de alcohol, producidos por el negocio agroindustria, al Ministerio de Defensa de la Nación en Argentina, municipios y hospitales locales que fueron utilizados para la prevención del coronavirus, así como para la campaña contra el dengue, zika y chikungunya.

En esa misma línea se trabajó desde los 28 Comités de Relaciones con la Comunidad, los que se mantuvieron atentos a los requerimientos y necesidades de cada territorio aportando materiales e indumentaria de protección sanitaria, insumos y equipamientos. También, desarrollaron una estrategia de gestión de impactos en el territorio con presencia industrial en Argentina, Chile, México y Brasil.

Grupo Arcor se sumó a la iniciativa “*Seamos Uno*”, especialmente creada por distintas entidades del sector privado, público y de la sociedad civil, voluntarios y donantes individuales, con el objetivo de entregar alimentos y productos de higiene de primera necesidad a un millón de hogares en situación de vulnerabilidad del conurbano bonaerense. En esta ocasión la empresa donó 609.280 cajas de cartón corrugado, que cubrieron gran parte de las necesarias para llevar adelante la acción.

En cuanto a la estrategia de inversión social, en el año 2020, la empresa elaboró un informe de inversión social regional⁶², que dio cuenta de los resultados alcanzados tanto por Fundación Arcor Argentina, como por el Instituto Arcor Brasil y la Fundación Arcor Chile, incorporando una serie de acciones desarrolladas en distintos países de Latinoamérica.

"En el 2017 se lanzó el programa de inversión social regional Aprendiendo a Disfrutar".

En este año, marcado por la pandemia de Covid-19, Grupo Arcor decidió redoblar los esfuerzos y el compromiso con los derechos de los niños y las niñas a través de más y nuevas alianzas con organizaciones públicas y privadas de la región.

Sus principales tres ejes de acción (niñez y vida saludable, niñez y desarrollo integral en los primeros años, niñez en la agenda pública) se mantuvieron, profundizaron y actualizaron agregando un cuarto eje en función de las nuevas necesidades surgidas por la pandemia: programas especiales en el contexto Covid-19.

Durante el año 2020, se desarrollaron diferentes acciones e iniciativas en Argentina, Brasil, Chile y otros países de la región que impactaron en 299.245 niños y niñas participantes, 315.081 adultos capacitados, 244 instituciones, 635.862 participantes a través de medios y plataformas digitales y en general, llegaron a casi 4 millones de personas de la sociedad a través de programas especiales regidos por el contexto Covid-19.

⁶² https://fundacionarcor.org/wp-content/uploads/2021/07/Informe-Regional-2020_COMPLETO_catellano.pdf. Consultada el 12 de diciembre, 2021

Capítulo 7

Desafíos del proceso de integración de la sustentabilidad



Desafíos del proceso de integración de la sustentabilidad

Sustentabilidad Arcor: avances, logros y retos

En 2019, faltando un año para la culminación del ciclo estratégico 2016/2020, Grupo Arcor comenzó a planificar la evaluación de los avances logrados y la identificación de los desafíos a futuro, continuando la modalidad con la que la empresa había abordado los procesos de planeamiento estratégico previos que se impulsaron desde el área de sustentabilidad.

Este proceso comenzó, de la misma forma en que se hizo en los ciclos previos, con un análisis de macrotendencias en el campo de la sustentabilidad y un análisis de benchmarking con compañías multinacionales en relación a sus estrategias de sustentabilidad, así como a los modelos de gobierno y gestión de estos temas.

En paralelo, en el año 2020, al cumplirse diez años de la aprobación de la Política de Sustentabilidad Arcor, la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad desarrolló un informe interno de sistematización de hitos, logros y desafíos de este período. En este informe se presentaron los avances en su compromiso general con el desarrollo sustentable y en particular en los cinco compromisos específicos que la compañía se había propuesto centrados en: **a)** el uso eficiente del agua; **b)** la eficiencia energética y la contribución contra el cambio climático; **c)** uso racional de los materiales de empaque; **d)** respetar y proteger los derechos humanos y laborales; y **e)** promoción de hábitos de vida activa y alimentación saludable. En forma complementaria, el informe mencionado describió los avances obtenidos y resultados alcanzados en la gestión responsable en toda su cadena de valor, en particular en las áreas de abastecimiento, en las iniciativas de logística, distribución y en la estrategia de gestión de impactos y relaciones con la comunidad.

El trabajo de sistematización permitió también poner en perspectiva el recorrido realizado por Grupo Arcor en los diez años de implementación de la Política de Sustentabilidad ilustrando los avances para concebir a la sustentabilidad no solo como una forma de ser y de actuar sino también como una fuente de valor corporativo, que a partir de una perspectiva integral y de una gestión transversal buscó impactar en los resultados obtenidos por la empresa y contribuir al crecimiento de la misma.

El análisis efectuado en dicho informe permite interpretar la evolución de la estrategia de sustentabilidad en Grupo Arcor: desde una etapa de definición de compromisos de sustentabilidad y de implementación de acciones orientadas a cumplir con dichos

compromisos hacia un enfoque centrado en establecer políticas, iniciativas y metas de generación de valor corporativo para todo el Grupo a partir de reconocer la contribución de la sustentabilidad a la reducción de costos, a la incorporación de innovaciones que incrementen el valor producido, y al desarrollo de nuevas oportunidades de negocios que creen nuevo valor.

En forma complementaria, entre septiembre y noviembre de 2020, también se realizaron un conjunto de entrevistas a 19 referentes internos como parte de un nuevo análisis de materialidad. Este análisis fue desarrollado con el fin de actualizar la agenda temática de sustentabilidad. En otras palabras, buscó desafiar la agenda anterior elaborada en el año 2010, incorporándole perspectivas y temas nuevos como orientación hacia 2030 y, a su vez, como insumo clave para el proceso de planeamiento estratégico de una nueva estrategia de sustentabilidad.

Este proceso de trabajo permitió reconocer que Grupo Arcor había llegado al año 2020 demostrando su liderazgo empresario, como uno de los principales empleadores industriales de América Latina, con importantes reconocimientos de sus pares, con logros significativos en su proceso de expansión regional e internacional y además, y culminando la ejecución de su estrategia de sustentabilidad 2016-2020. La evaluación de la implementación de esta estrategia permitió también visualizar la transformación lograda en la empresa en los diez años desde la aprobación formal de la Política de Sustentabilidad Arcor.

En su tercer ciclo de planeamiento de sustentabilidad el objetivo general fijado fue *“incrementar el valor corporativo de Arcor a través de la gestión y gobierno sustentable de los negocios”*. Este objetivo fue operacionalizado por medio de acciones concretas enmarcadas dentro de tres pilares estratégicos: identidad sustentable, continuidad operacional y crecimiento de la demanda. Al finalizar este período, cada uno de estos pilares reflejó un conjunto de metas alcanzadas y logros cualitativos, así como nuevos desafíos reconocidos por el liderazgo ejecutivo del Grupo.

Identidad sustentable: un modo de ser

A partir de este pilar, Arcor trabajó en fortalecer la identidad de la compañía, basándose en los valores y la cultura como elementos diferenciadores (modo de ser). En este sentido hubo avances significativos en el campo de diversidad (en particular en temas de género y de inclusión) y de derechos de la infancia.

Con respecto a los desafíos reconocidos por el liderazgo de la compañía en este pilar, es posible identificar varios temas importantes. Vinculado a los valores organizacionales y la cultura generada en el Grupo, algunos de los mayores desafíos señalados se refieren a cómo llevar estos valores y cultura en una empresa con operaciones y actividades en más de 100 países, y cómo desarrollar y contar con talentos internacionales que incorporen estos valores. Desarrollar una identidad corporativa sustentable en una empresa con una estrategia de internacionalización es reconocido como un reto importante.

Por otra parte, ligado al pilar de la identidad sustentable, Grupo Arcor enfrenta el desafío de avanzar en la inclusión de mujeres en puestos ejecutivos de liderazgo. En ese sentido, si bien hubo avances en estos temas, los entrevistados observan aún una brecha entre la política de género y su implementación práctica. Los resultados obtenidos no son aún los deseados, por lo que se planteó destinar mayor esfuerzo a incrementar el porcentaje de mujeres en cargos ejecutivos. Dado que Arcor ocupa el 90% de estos puestos ejecutivos por promoción interna, modificar esta dinámica requerirá de tiempo y de estrategias alternativas. El siguiente testimonio refleja ese reto: *“El tema género se podría haber hecho quizás de forma más veloz, pero esto requiere maduración. La primera etapa del trabajo duró tal vez demasiado, el avance en posiciones de liderazgo podría posiblemente haber comenzado antes, con más presión. Pero lleva mucho tiempo, porque en una empresa como Arcor hay que hacer crecer de abajo.”*⁶³ Ligado a este tema, también se observó la necesidad de seguir trabajando para promover un ambiente más flexible y amigable respecto a las madres, lo que contribuiría a facilitar el desarrollo de carrera de las mujeres dentro de la empresa.

Otro desafío vinculado al pilar estratégico de desarrollar una identidad corporativa sustentable que fue identificado por varios entrevistados se vincula con pensar el tema diversidad e inclusión de forma más amplia, incluyendo cuestiones ligadas a la diversidad sexual -LGBT+-, minorías, discriminación, acoso, e incluso temas de diversidad generacional. En línea con este desafío, uno de los directivos señaló: *“Dado el grado de internacionalización de la empresa, abordar estas cuestiones de manera de llegar a todos los países con los cambios de políticas, prácticas y comportamiento deseados, teniendo en cuenta las diferencias culturales de cada país, es un reto importante para cualquier organización.”*⁶⁴

“El avance en posiciones de liderazgo podría posiblemente haber comenzado antes, con más presión. Pero lleva mucho tiempo, porque en una empresa como Arcor hay que hacer crecer de abajo.”

Continuidad operacional: un modo de hacer

Este pilar buscaba garantizar la mejora continua de las operaciones por medio del impulso de una gestión sustentable en todos los procesos (modo de hacer). Es posible visualizar avances importantes en la gestión sustentable de los distintos eslabones de su cadena de valor, y en particular en temas de salud y seguridad ocupacional, en el desempeño energético y gestión de residuos, en la disponibilidad de fuentes hídricas, en la estrategia de reducción de plásticos, en la estrategia de abastecimiento sustentable, en la incorporación de criterios y prácticas de sustentabilidad en el vínculo con proveedores y en la gestión de impactos comunitarios.

63 Donald Houlin, Gerente de RRHH, entrevista del 27 de julio, 2021.

64 Donald Houlin, Gerente de RRHH, entrevista del 27 de julio, 2021.

En ocasiones la integración de la sustentabilidad en las operaciones del Grupo ha generado tensiones dentro de la organización, y administrar las resistencias también ha sido parte de la gestión requerida. Cuando se advertía que algún tema por ser de difícil gestión o resolución no se estaba abordando de manera adecuada, fue necesario identificar de qué manera trabajar las dificultades y barreras surgidas para poder enfrentarlo con mayor eficacia logrando así avanzar en darle impulso a la integración de la sustentabilidad para incrementar el valor corporativo.

Sin embargo, el pilar de continuidad operacional reconoce desafíos importantes que deberán continuar siendo abordados. El abastecimiento sustentable formó parte de las estrategias de Arcor a lo largo de su historia, no obstante, fue mencionado como un tema desafiante para profundizar y darle mayor relevancia. En especial el mantenimiento de las relaciones con los proveedores agrícolas, y en palabras de un ejecutivo del Grupo *“hacer más visible la agricultura sustentable en lo que es la cadena de suministro.”*⁶⁵ Al respecto, varios entrevistados señalaron que Arcor le estaba dedicando esfuerzos importantes a esta temática y que debería hacer más visible lo desarrollado. Al mismo tiempo, se reconoce que aún hay mucho por hacer, en particular en cuestiones ligadas a la digitalización de la agricultura para lograr mayor eficiencia y productividad, en la implementación de prácticas regenerativas de los suelos, y en la gestión de la pérdida y desperdicio de alimentos. Todos estos temas se han constituido en desafíos de relevancia mundial y el liderazgo directivo reconoce que son asuntos en los cuales Grupo Arcor deberá actuar.

En temas de índole ambiental, los grandes desafíos mencionados fueron la gestión de la logística, el uso de energía de fuentes renovables (que en las últimas mediciones del Grupo se acercó al 60%) y la promoción de la economía circular, en particular en la gestión sustentable de los envases de sus productos de consumo masivo.

Crecimiento de la demanda: un modo de crecer

Aquí, Arcor buscó promover modelos y estrategias de negocio, productos y marcas que generaran vínculos sustentables y que contribuyeran al crecimiento de la compañía (modo de crecer). En este pilar se ubicó la temática de la alimentación saludable, considerada una cuestión estratégica para impulsar el crecimiento de una compañía como Arcor. El desafío de esta temática requiere un abordaje sistémico que incluya a todos los actores de la sociedad y que considere todos los aspectos relacionados con la producción y el consumo de alimentos. La Estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable definida por la compañía fue clave para impulsar a los negocios de Consumo Masivo a lograr importantes avances en el desarrollo de su porfolio de productos, y en la generación de conocimientos para enriquecer dicho porfolio con criterios de alimentación saludable. En este ámbito, los principales retos estuvieron asociados a los contenidos de azúcares, sodio y grasas trans. Esto condujo en los últimos años a implantar objetivos concretos de reducción de estos nutrientes, pero de acuerdo a varios entrevistados, este recorrido debe ser profundizado: *“si bien mejoramos, el tema de los productos con azúcar es un desafío*

65 Modesto Magadan, Gerente de Agronegocios, entrevista del 5 de agosto de 2021.

*clave. Cómo vamos a avanzar a futuro y de qué manera se va a posicionar Arcor en el mundo depende en gran medida de estos temas y este es un desafío muy difícil que está asociado a la sustentabilidad.*⁶⁶

En la misma línea de reflexión, algunos entrevistados sostuvieron que el tema nutricional genera retos interesantes para continuar indagando: “El desafío es llegar con mejor calidad nutricional a la base de la pirámide más amplia a un costo competitivo. ¿Cómo hacemos para tomar un rol protagónico en este esquema? Masificar y acercar lo bueno es aún un desafío.”

"El desafío es llegar con mejor calidad nutricional a la base de la pirámide más amplia a un costo competitivo. ¿Cómo hacemos para tomar un rol protagónico en este esquema?"

Otro de los desafíos en la promoción de hábitos de vida saludable se vincula con la educación de la población en comprender su significado. En esta línea se inscribe el siguiente testimonio: “En la medida en que no le enseñemos a la gente los beneficios y ventajas, y logremos que la gente sepa qué le hace bien y qué no, será muy difícil avanzar y por eso debemos poner el tema en la escuela.”⁶⁷

En ese sentido los programas “Escuela en Movimiento” y “Aprendiendo a Disfrutar” apuntaron a ese objetivo, así como también la iniciativa de la empresa “Tu Porción Justa” donde algunos productos llevan un logo que puede ser reconocido por el consumidor. En este recorrido, varios entrevistados explicaron que Arcor asumió un rol protagónico junto a la Fundación y que el desafío consiste en continuar siendo un colaborador clave para avanzar con la promoción de una alimentación saludable. En el campo regulatorio, se identificó también el desafío de fortalecer el diálogo público y privado para promover políticas públicas que contribuyan a una alimentación saludable, como por ejemplo la ley de etiquetado frontal. Para ello Arcor, a través de su participación en cámaras empresariales, juega un papel de liderazgo sectorial orientado a mejorar dicho marco.

Otros de los avances en el pilar “Crecimiento de la demanda” se centraron en la incorporación de criterios y perspectivas de sustentabilidad en las Divisiones Packaging y Agronegocios.

Tanto en la elaboración de ingredientes como en la producción de materiales de empaque para diversas industrias, la sustentabilidad se ha convertido en prioridad, sobre todo en los mercados internacionales. En este sentido, para continuar creciendo en estas industrias se torna relevante asegurar procesos sustentables en toda la cadena de valor.

En cuanto a las necesidades del consumidor, cada vez más exigente y con la expectativa de saber más sobre el producto que consume, varios entrevistados mencionaron que la empresa deberá continuar adaptándose a los nuevos canales y medios de comu-

66 Donald Houlin, Gerente de RRHH, entrevista del 27 de julio de 2021.

67 Paolo Sardi, Gerente de Calidad, entrevista del 26 de julio de 2021.

nicación. Al mismo tiempo, el camino de la internacionalización plantea la cuestión de cómo vincularse con consumidores de distintas culturas: *“Desde la perspectiva comercial, las regiones y países son realidades muy distintas, pasar de ser el líder y pionero en la industria local, a ser pequeño e introducirse en nuevos mercados.”*⁶⁸ Los distribuidores y socios locales fueron siempre fundamentales para hacer crecer el negocio. En el mismo sentido, la valoración de una gestión sustentable por parte de los consumidores continúa identificándose como un desafío a abordar, tal como señala Modesto Magadán: *“Mirando hacia adelante, tenemos que poder mostrarle al consumidor todo lo que se hace, lo que hay detrás, para la tranquilidad del consumidor y para que nos elija.”*⁶⁹

Al respecto, un reto muy importante que fue mencionado en relación con las exportaciones a Europa y a los Estados Unidos, es que Arcor está obligado a *“levantar la vara”* e incorporar temas de agenda de sustentabilidad que no han llegado aún a nuestra región, ya que los mercados más maduros desafían a la empresa constantemente⁷⁰. Responder a requerimientos sobre cuestiones como trabajo infantil en nuestra cadena de abastecimiento, el entorno de trabajo, asuntos ambientales, packaging, ingredientes certificados (por ejemplo, aceite de palma o cacao), entre otros, obliga a incorporarlos tanto en la propuesta de valor de los productos como en la propuesta estratégica del Grupo en su conjunto, de manera de abordar estas cuestiones de manera proactiva y propositiva. Al reconocer que la agenda de la sustentabilidad es dinámica, el gran desafío es ser flexibles para interpretar y anticipar las demandas y expectativas globales, traducirlo a los negocios de Arcor y tratar de que estos desafíos sean incorporados a través de prácticas que se hagan parte del modelo de negocios Arcor.

Sustentabilidad Arcor: una mirada hacia el futuro

La presentación de los avances en la integración de la sustentabilidad al modo de ser, de hacer y de crecer de Grupo Arcor y la identificación de desafíos pendientes a fines de 2020 brindan el escenario para considerar como se ha definido el camino hacia el futuro. A partir de este escenario, Arcor comenzó un proceso de reflexión y elaboración alrededor de tres temas medulares relacionados con la construcción de una nueva estrategia de sustentabilidad: la actualización de la agenda de sustentabilidad y su impacto en la empresa, el desarrollo de negocios sustentables, y por supuesto, el liderazgo y gestión de todo el proceso de profundización de la integración de la sustentabilidad en el modelo de negocios del Grupo.

Actualización de la agenda de sustentabilidad y su impacto en la empresa

El carácter dinámico de la agenda corporativa de sustentabilidad obliga a la identificación regular de nuevos temas emergentes, la comprensión de su evolución y la exploración de modos de abordarlos. Fenómenos como el crecimiento exponencial de

68 Marcelo Diez, Gerente General de Consumo Masivo Exterior, entrevista 30 de julio de 2021.

69 Modesto Magadán, Gerente General Agronegocios, entrevista 05 de agosto de 2021.

70 Marcelo Diez, Gerente General de Consumo Masivo Exterior, entrevista 30 de julio de 2021.

las tecnologías disruptivas (por ejemplo, la inteligencia artificial), el avance de la agenda climática, los cambios demográficos, la crisis generada por la pandemia, entre otros, traen nuevos temas a la agenda de sustentabilidad. A su vez, la aceleración del activismo socialmente responsable como producto de transformaciones políticas, tecnológicas y sociales, y el aumento de la adopción de hábitos alimentarios saludables y la mayor demanda por marcas sustentables generan un nuevo contexto empresarial. En función de estos desarrollos, se trabajó con convicción de que la nueva estrategia de sustentabilidad Arcor debería considerar e integrar los nuevos desafíos que plantea la agenda global hacia el futuro.

Desarrollo de negocios sustentables

A partir del análisis de la manera en que las iniciativas de sustentabilidad de los últimos años contribuyeron a los resultados de la empresa surgió el desafío de buscar una mayor integración de la sustentabilidad como factor de innovación y de creación de valor corporativo. La contribución de las distintas iniciativas de sustentabilidad incluidas en los planes operativos implementados entre 2018 y 2020 (según el análisis de la Gerencia de Sustentabilidad) puede visualizarse en el siguiente cuadro que ilustra el tipo de aporte a los resultados de la empresa:

Iniciativas por tipo de valor generado

Incrementar	Incremento de ingresos 8%	Incremento de valor intangible 22%
Reducir	Reducción de costos 52%	Reducción de riesgos 18%
	Valor tangible	Valor intangible

Planes de Sustentabilidad 2018-2020:
2.364 iniciativas

Estos datos ilustran la oportunidad de profundizar la creación de estrategias de negocio que integren la sustentabilidad como factor de innovación y creación de valor económico tanto tangible como intangible, incrementando o equilibrando las iniciativas que contribuyan a incrementar ingresos o a construir valor intangible con las iniciativas de reducción de costos o de riesgos. En este marco, la economía circular y conceptos

relacionados fueron considerados claves para innovar y generar nuevos negocios y al mismo tiempo contribuir a la agenda que plantean los objetivos de desarrollo sustentable.

Liderazgo y gestión

Toda estrategia requiere considerar cuales son las estructuras, procesos y relaciones que permitirán su implementación. Avanzar en la gestión de una empresa sustentable implica por lo tanto incluir el enfoque de la sustentabilidad como un componente esencial de la toma de decisiones de la compañía. En esta reflexión, dos desafíos fueron considerados claves: la búsqueda de mayor involucramiento de los mandos medios en la gestión sustentable, y profundizar en la adopción de una cultura organizacional que apoye la integridad y ofrezca un entorno propicio para la innovación a través de la sustentabilidad.

"Hacemos accesibles las tendencias en alimentación para que todas las personas podamos vivir mejor. (Nuevo propósito corporativo)"

En paralelo al proceso descrito, y como fuera mencionado anteriormente, en ocasión de los preparativos para celebrar el 70 aniversario de la empresa, Grupo Arcor transitó también la revisión de su filosofía corporativa, que llevó a proponer una nueva formulación de su misión, visión y valores corporativos, y a enunciar su propósito como empresa. Ya en el año 2015, Arcor había reformulado su visión y misión con el objetivo de integrar la sustentabilidad como parte de su marco institucional.

En ese entonces, la misión de Arcor pasó de ser *"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"* a una nueva formulación en la que se enfatizaron nuevos aspectos en su propuesta de valor que consideraban los nuevos desafíos identificados: *"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"*.

La visión de Arcor pasó de *"Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de Latinoamérica, y consolidar nuestra participación en el mercado internacional."* a un nuevo enunciado que incorpora a la sustentabilidad como uno de sus atributos diferenciadores: *"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"*.

Finalmente, el nuevo propósito corporativo de Arcor, que refleja su razón de ser como empresa y el tipo de contribución que espera realizar a la sociedad, fue presentado en 2021 en los siguientes términos: *"Hacemos accesibles las tendencias en alimentación para*

que todas las personas podamos vivir mejor”. Este propósito sirve de marco para inspirar las acciones a futuro de la compañía y para guiar la toma de decisiones.

A partir del marco definido por la nueva filosofía corporativa y del trabajo realizado desde mediados de 2019 cuando comenzó la evaluación tanto de la Estrategia de Sustentabilidad 2016-2020 como de los logros y desafíos a los diez años de su Política de Sustentabilidad, se abordó el proceso de reflexión estratégica con un nuevo horizonte temporal. Este proceso generó la propuesta de una nueva estrategia de sustentabilidad hasta el 2030 y un plan de acción para el período 2022-2023 centrado en producir alimentos sustentables, promoviendo la prosperidad de las personas y preservando la sostenibilidad del planeta bajo los principios de integridad, respeto por los derechos humanos e innovación. Esta nueva estrategia se apalancará en la gestión de negocios sustentables, la generación de valor por medio de marcas y productos sustentables, y en el desarrollo de un liderazgo sustentable.

A modo de síntesis del momento clave al que llegó Arcor en su camino hacia ser, actuar y crecer como una empresa sustentable, Luis Pagani reflexionó: *“Hoy nos encontramos ante un nuevo desafío, que es pensar en el próximo ciclo de nuestra estrategia. Logramos diseñar una gestión sustentable y creo que, de cara a los próximos años, habrá que pensar en integrar nuevas agendas y demandas, tanto ambientales como sociales. Por supuesto, esto viene de la mano de nuevas exigencias de los consumidores y creo que, para una compañía como la nuestra, es una oportunidad para pensar nuevas estrategias de negocio que tengan en cuenta a la sustentabilidad como factor de innovación y creación de valor. Claro que esto implica adecuar nuestras estructuras y procesos de manera permanente para que la sustentabilidad sea un factor esencial a la hora de encarar nuestros negocios y tomar decisiones. Por último, creo que para profundizar todos estos procesos es fundamental poner de manifiesto nuestro propósito en cada una de las iniciativas que lanzamos. (...) Mi objetivo es llegar a producir valor teniendo una visión clara de lo que Arcor puede aportar al país y también al mundo. Me gustaría que, a través de nuestros productos, nuestros procesos, nuestro modo de gestión y nuestra relación con la comunidad podamos ser un motor del desarrollo sustentable en la Argentina y en cada país donde estamos presentes.”*⁷¹

El testimonio del presidente del Grupo expresa no solo un compromiso profundo con el valor de la sustentabilidad para una empresa como Arcor sino también la convicción de que la sustentabilidad es medular en el propósito de Arcor y en el rol que la empresa espera desempeñar en esta década en el país, en la región y en el mundo. La construcción de esta identidad corporativa está íntimamente ligada a la forma en que fue creada y concebida la empresa desde su misma fundación en Arroyito, Córdoba, pero la profundización y aceleración de este proceso que pone a la sustentabilidad en el centro de su propósito como empresa se nutre de las acciones, experiencias, logros, aprendizajes y desafíos pendientes de los diez años de gestión orientadas por su Política de Sustentabilidad aprobada en el año 2010.

71 Pagani, Luis. El Gen Empresarial, 2021. Pág. 110.

Capítulo 8

Aprendizajes de un camino hacia una empresa sustentable



Aprendizajes de un camino hacia una empresa sustentable

Desde el año 2004, cuando Arcor inició el proceso de construir una visión compartida acerca de la responsabilidad social y el recorrido hecho desde el lanzamiento de la Política de Sustentabilidad Arcor en el año 2010, permiten poner en valor esta experiencia ejemplificadora en el ámbito corporativo de la Argentina. Esta valiosa experiencia le ha permitido ser reconocida por su liderazgo en el campo de la sustentabilidad en el segmento de las grandes empresas de nuestro país como lo reflejan los distintos premios obtenidos y su posicionamiento en diferentes encuestas sectoriales⁷².

En este capítulo se presentan algunos de los aprendizajes que pueden extraerse del camino recorrido por Grupo Arcor a transformarse en una empresa sustentable.

A partir de las entrevistas realizadas a líderes y ejecutivos de la empresa es posible reconocer ciertas lecciones y aprendizajes que pueden servir de inspiración para otras empresas que aspiran a la integración de la sustentabilidad a su modelo de gestión.

Involucramiento del liderazgo

Un aprendizaje, que fue resultado por varios integrantes del equipo ejecutivo del Grupo, refiere a la importancia que tuvo el involucramiento del liderazgo de la compañía para lograr la transversalidad y la integralidad de la sustentabilidad como eje central en el modo de hacer negocios de Arcor. En palabras de Luis Pagani, *“siempre entendí la sustentabilidad como parte de la empresa, parte del negocio, no como algo complementario. Todo el accionar de la empresa debía estar basado en procesos sustentables. Y desde la cabeza de la organización hasta el portero deben estar comprometidos.”*⁷³ La importancia de la convicción e involucramiento del liderazgo inspirada en valores permea a toda la organización, como lo refleja el siguiente testimonio: *“Si querés ser competitivo en costos, si querés tener buen nivel de servicios y si querés hacer productos de buena calidad, indudablemente, tiene que estar alineado a la visión de sustentabilidad de la empresa y todo eso asociado a una relación con la comunidad en donde actuamos. Esta relación con la comunidad fue siempre una premisa clara desde la visión de los fundadores.”*⁷⁴

72 En 2020, el Grupo Arcor obtuvo los siguientes reconocimientos: Ranking “Global Top 100”, Revista Candy Industry: N° 20 entre los productores de confectionary en el mundo; Ranking “Las 100 mejores en Imagen”, Revista Apertura: 2° puesto. En los atributos, Arcor conservó el primer puesto en “confiabilidad de sus productos y/o servicios”, “ética y transparencia en sus negocios” y “trayectoria y permanencia en el país”; Ranking de Prestigio Empresario, Revista Prensa Económica: 1° puesto como la empresa más prestigiosa; Ranking Merco, Diario Clarín “Las 100 empresas con mejor reputación del país”: 2° lugar en este ranking que evalúa la imagen de las empresas en relación a su rol con la comunidad, su comportamiento ético y la transparencia en la conducción ejecutiva; Ranking Merco Talento, Diario La Nación: 7° empresa argentina más atractiva para trabajar. Reporte de Sustentabilidad 2020, pp 44.

<https://imagen.arcor.com/institucional/reporte-de-sustentabilidad-2020.pdf>. Consultado: 15 de noviembre, 2021.

73 Luis Pagani, Presidente del Grupo Arcor, entrevista 18 de agosto de 2021.

74 Gerardo Bertone. Gerente General de Operaciones Industriales y Supply Chain, entrevista del 26 de julio de 2021.

La visión estratégica de la sustentabilidad ligada a la forma de hacer negocios, en conjunto con la apropiación de esta perspectiva por parte de los equipos ejecutivos y gerenciales generaron las condiciones para que el proceso avanzara y madurara. En ese sentido, todos los entrevistados señalaron la importancia de haber implementado un sistema de gobierno de la sustentabilidad a través de un comité compuesto por integrantes de la máxima conducción de la empresa, como así también, conformado por comités creados para abordar líneas de trabajo específicas. Se logró de esa manera, que se asumiera una responsabilidad colectiva para la gestión de la sustentabilidad, superándose el enfoque personalista o la delegación hacia áreas específicas.

Centralidad del alineamiento organizacional

Integrar la sustentabilidad de manera efectiva implica entenderla como un componente indisoluble de la forma de hacer negocios de una empresa y considerarla como un elemento clave en la toma de decisiones, especialmente desde los niveles de gobierno corporativo.

En la misma línea de aprendizaje se reconoce que alinear a toda la organización es indispensable para generar coherencia y lograr resultados. Como resaltó Donald Houlin, “tiene que haber un mensaje, una señal de que el compromiso de la organización con el tema es importante. Es necesario transmitir convicción. Hay que tener paciencia y dedicarle tiempo, comunicación.”⁷⁵ En el proceso de construcción de alineamiento es fundamental institucionalizar una estructura de gobierno y un equipo de gestión para acompañar el proceso. Marcelo Siano, dice: *“Para el desarrollo fue importante que esto sea una decisión que venga desde el gobernante, eso fue clave. También, contar con un área específica que ayude a impulsar el tema al interior de la organización, que oriente a las áreas en cuanto a qué es lo más importante y que genere consenso respecto de cómo abordar los desafíos”*⁷⁶.

Proceso gradual y continuo

La gestión corporativa de la sustentabilidad como eje del modelo empresarial implica comprender que la integración de principios, valores y prácticas que buscan generar impacto social y ambiental positivo, al mismo tiempo que se produce valor económico, es un camino de mejora continua.

Varios entrevistados explicaron a la integración de la sustentabilidad en el Grupo como un recorrido realizado por la empresa en el que fueron reconociendo aprendizajes progresivos, en el que no hay ni un modelo ni una meta donde llegar. En ese recorrido fueron encontrando temas que son producto del contexto, que implicaron entenderlo y evolucionar en relación a ello.

El proceso de integración de la sustentabilidad debe ser visto entonces como una sucesión de ajustes y mejoras incrementadas, de diálogo permanente con el entorno y de revisión estratégica organizacional periódica en busca de coherencia, alineamiento, proactividad y liderazgo.

En este proceso de ajustes se reconoce la importancia de una gestión sistemática que introduzca procesos de medición de resultados: *“El programa de seguimiento formal es muy importante ya que evalúa resultados, de lo contrario, se puede perder la mirada, esto es clave. Hay áreas donde es más*

75 Donald Houlin, Gerente General de Recursos Humanos, entrevista 27 de julio de 2021.

76 Marcelo Siano, Gerente General de Negocios, entrevista 9 de agosto de 2021.

*fácil de medir: el cuidado de la energía, por ejemplo, en marketing es más complejo, hay que dedicarle más tiempo.*⁷⁷ Esta gradualidad implica también reconocer que en las distintas etapas de integración de la sustentabilidad, la motivación de la empresa para adoptar un modelo de gestión sustentable puede ser diferente. Comprender las diversas motivaciones es clave para definir cómo impulsar el tema al interior de la organización. En palabras de Gustavo Macchi, *“primero fue por necesidad, porque era un tema que se estaba instalando en el mundo y que inexorablemente iba a llegar a la Argentina. Arcor no podía quedar fuera de esto. Luego por convicción, pasó por varias etapas.”*⁷⁸

“Siempre entendí la sustentabilidad como parte de la empresa, parte del negocio, no como algo complementario. Todo el accionar de la empresa debía estar basado en procesos sustentables. Y desde la cabeza de la organización hasta el portero deben estar comprometidos. (Luis Pagani)”

Transformación profunda y cambio cultural

Entendido como un proceso gradual y continuo es posible también reconocer, al visualizar los cambios logrados a través del tiempo, que estos implican una transformación profunda de la perspectiva acerca de la sustentabilidad y una apropiación de su significado por parte de los equipos de gestión. Darle significación al concepto de sustentabilidad y lograr su apropiación por parte de quienes deben ser protagonistas de procesos de gestión son aspectos centrales del cambio cultural que debe atravesar toda organización que asume un compromiso con la gestión corporativa responsable y sustentable.

La incorporación de principios, valores, criterios y prácticas que reconocen a la creación de valor social, ambiental y económico como elementos que no deben ser escindidos y que siempre deben estar presentes en la gestión corporativa, se refleja en un importante indicador de logro y aspiración para cualquier empresa que inicia este recorrido: la percepción interna de que esta perspectiva es parte de la identidad corporativa. Esto se observa con claridad en la conclusión que transmitieron varios de los entrevistados y que refleja un aprendizaje muy significativo en relación con la gestión transversal de la sustentabilidad en Grupo Arcor: *“Diez años atrás más de uno nos preguntábamos qué es esto de la sustentabilidad (...). Diez años después está absolutamente incorporada en nuestro ADN.”*⁷⁹ La sustentabilidad integrada a la gestión corporativa define la identidad de una empresa comprometida como Arcor.

⁷⁷ Marcelo Siano, Gerente General de Negocios, entrevista 9 de agosto de 2021.

⁷⁸ Gustavo Machi, Gerente General de Finanzas, entrevista 4 de agosto de 2021.

⁷⁹ Gustavo Machi, Gerente General de Finanzas, entrevista 4 de agosto de 2021.

“Diez años atrás más de uno nos preguntábamos qué es esto de la sustentabilidad (...). Diez años después está absolutamente incorporada en nuestro ADN”.

Visualización de la ventaja de la sustentabilidad

Varios entrevistados mencionaron la importancia que tuvo para ellos comenzar a reconocer la contribución que la incorporación de la perspectiva de la sustentabilidad tiene para la empresa. Por ejemplo, uno de los entrevistados manifestó este cambio de perspectiva: *“la gestión sustentable impacta en la gestión del negocio, porque se traduce en un menor uso de recursos como agua, energía o materiales de empaque y esa búsqueda orientada a reducir la utilización de recursos no renovables se traduce en menores costos que terminan reflejándose en los resultados económicos. Este reconocimiento no se contrapone con reconocer que también existen otros aspectos en los que la ventaja de la sustentabilidad para el negocio no es tan visible en el corto plazo”.*

Otro aprendizaje con efecto multiplicador para la compañía en su conjunto, producto de integrar la sustentabilidad en la forma de gestionar la empresa, se relaciona con el análisis de tendencias en la industria, el ejercicio de identificación y comparación con las mejores prácticas y la reflexión interna acerca del significado e implicancias de estas tendencias y prácticas. El conocimiento generado a partir de incorporar esta metodología de trabajo llevó sucesivamente a adaptaciones periódicas y mejoras que dinamizaron a la compañía. Al mismo tiempo, el conocimiento obtenido de esta metodología de trabajo le ha permitido a Arcor comenzar a incorporar nuevas líneas de negocios y productos.

Por otra parte, un ejemplo de la contribución de la sustentabilidad a la gestión de los negocios se vincula con la experiencia de la empresa durante la primera etapa del COVID-19. Al respecto, varios de los entrevistados consideraron que, gracias a su trabajo previo en la integración de la sustentabilidad en su modelo de negocios y, en particular, en temas como seguridad alimentaria y trazabilidad de su cadena de valor, Arcor pudo abordar los desafíos que planteó la pandemia y como resultado salió fortalecida. Otro ejemplo de interés se vincula con la participación de Grupo Arcor en la Cumbre B20 en el año 2018, en la que Arcor lideró, a través de su presidente Luis Pagani, el Task Force de Sistemas Alimentarios Sostenibles. Arcor demostró estar *“preparados para jugar en esa liga, para aportar y generar contenidos”*⁸⁰. El recorrido realizado por el Grupo en el campo de la sustentabilidad permitió estar a la altura requerida para participar sustantivamente de discusiones globales, entablar diálogos y entender la dinámica política para que las recomendaciones sean aprobadas.

Al respecto, Luis Pagani resaltó la importancia de participar en este tipo de espacios empresariales: *“Me parece fundamental tener un liderazgo en la agenda de sustentabilidad, tanto en las innovaciones que aplicamos dentro de la empresa como en la articulación con*

80 Cecilia Rena, Gerente Corporativa de Asuntos Públicos y Prensa, entrevista del 30 de julio de 2021.

*otros actores a nivel institucional. Además, es un aprendizaje poder incorporar las lecciones que surgen de otras empresas involucradas en los mismos desafíos.*⁸¹

Asimismo, varios entrevistados señalaron que un aprendizaje obtenido fue comprender que la sustentabilidad también tiene un impacto en la reputación de la compañía y que este atributo muy valorado por los líderes de opinión, a la vez, genera una ventaja competitiva, siempre que la gestión de la sustentabilidad esté enfocada en los temas más valorados socialmente.

"Partiendo siempre de reconocer primero cómo estos temas eran abordados internamente, permitieron de manera gradual generar una metodología propia para encarar los desafíos ligados a la sustentabilidad".

Diálogo entre tendencias, mejores prácticas y desarrollos internos

La gestión de la sustentabilidad no estuvo orientada exclusivamente a conocer e incorporar temas y abordajes externos sino que Arcor fue capaz de poder reconocer lo que sucedía tanto internamente como externamente y de construir a partir de ahí. En este sentido, la habilidad de Arcor de incorporar las tendencias y buenas prácticas mundiales a su gestión, por ejemplo, la reducción del consumo de agua y la huella de carbono, el ahorro energético, el consumo de gas y uso de envases, sirvieron de disparadores para construir abordajes propios a partir de las capacidades internas.

Este dinamismo, ligado a explorar periódicamente tendencias y mejores prácticas en respuesta a esas tendencias y la búsqueda de respuestas, partiendo siempre de reconocer primero cómo estos temas eran abordados internamente, permitieron de manera gradual generar una metodología propia para encarar los desafíos ligados a la sustentabilidad, basada en promover un “diálogo” entre el contexto y la propia experiencia.

Este enfoque metodológico que incluye la mirada hacia el afuera y el afianzamiento de prácticas internas, determinaron que la empresa alcance un nivel avanzado en línea con las mejores prácticas internacionales: *“Creo que fuimos aprendiendo, conociendo cómo impactar positivamente en el planeta y en la sociedad y ahora con esos conceptos bien claros podemos plantear un futuro importante y de eso se trata la nueva política de sustentabilidad.”*⁸²

En línea con esta construcción metodológica también se generaron aprendizajes en torno a cuáles son las variables que están operando frente a cada desafío y entender por qué ciertos abordajes pueden no funcionar en la empresa, ya sea porque el tema no se desarrolla según lo esperado, porque hay variables culturales que lo retrasan, o porque

81 Pagani, Luis. 2021. El gen empresarial. Pág. 111. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

82 Paolo Sardi, Gerente de Calidad, entrevista 26 de julio de 2021.

es necesario poner en marcha procesos que aún no existen. La experiencia desarrollada y la reflexión periódica acerca del recorrido realizado se convirtieron en una fuente privilegiada para el propio aprendizaje organizacional.

“Cuando una empresa trabaja en una cadena todos los eslabones tienen que estar en equilibrio”.

Enfoque sistémico en relación a los desafíos identificados

Arcor fue adquiriendo una perspectiva que reconoce en cada tema una multiplicidad de actores y procesos que deben ser considerados para generar cambios. Un ejemplo relevante, que mencionaron varios entrevistados, fue en relación a la gestión de la cadena de valor, en especial cuando se encuentran prácticas que no acuerdan con los valores corporativos. En palabras de Modesto Magadán: *“Cuando una empresa trabaja en una cadena todos los eslabones tienen que estar en equilibrio, porque si, por ejemplo, hay un eslabón que contamina o que no respeta los derechos laborales de sus empleados o que tiene dificultades económicas, a la larga esa cadena se corta”.* En ese sentido, gestionar con foco en la sustentabilidad *“te obliga a estar en contacto con la producción y trabajar con toda la cadena. Esto hace que se le empiece a dar una importancia mayor a la sustentabilidad, al ver todos los eslabones y cómo cada uno colabora con todos los demás.”*⁸³ La comprensión de los diferentes aspectos que interactúan en cada temática y la convicción de que estos desafíos deben ser abordados a partir de considerar los distintos factores que intervienen son parte del modelo de gestión de la sustentabilidad. Al respecto, algunos participantes del proceso hicieron referencia a la importancia de haber podido *“lograr un equilibrio entre lo técnico y lo político”.* En cuanto a lo técnico, fue relacionado con las capacidades específicas para entender los temas y desafíos identificados y los recursos metodológicos para gestionarlos; y en cuanto a lo político, fue vinculado a una adecuada lectura del entorno, de los actores y de la lógica de la organización, en general, para que las decisiones fueran implementadas con compromiso a partir de un enfoque orientado a la participación y el empoderamiento de los involucrados en los distintos procesos.

Estos siete aprendizajes permiten entender el proceso presentado en esta publicación, un recorrido iniciado formalmente en el año 2004, institucionalizado a partir del año 2010, pero que se inspira y capitaliza una historia empresarial que comenzó hace ya 70 años en una pequeña localidad de la provincia de Córdoba. El involucramiento del liderazgo de la empresa, la centralidad de los esfuerzos de alineamiento organizacional, el cambio hacia la gestión sustentable concebido como un proceso gradual y continuo, cuyos tiempos y dinámicas deben ser considerados y respetados, la comprensión de este proceso como una transformación profunda cuyo éxito depende de un cambio cultural, la concientización y el reconocimiento de la ventaja de la sustentabilidad para una gestión empresarial exitosa, el diálogo recurrente entre tendencias contextuales, mejores prác-

⁸³ Modesto Magadán, Gerente de Agronegocios, entrevista del 5 de agosto, 2021.

ticas y desarrollos internos para construir un modelo de gestión innovador que permita abordar los desafíos que plantea la sustentabilidad y la adopción de un enfoque sistémico, integral y transversal en relación a los desafíos identificados son dimensiones que pueden reconocerse con claridad en el camino transitado por Grupo Arcor para convertirse en una empresa sustentable.

Esta experiencia y estos aprendizajes pueden, sin duda, servir de inspiración y guía para otras empresas que comparten la convicción básica de que la sustentabilidad no se trata de una moda ni de una opción para desarrollar la actividad empresarial, sino que, por el contrario, sustentabilidad y empresa se encuentran hoy indisolublemente ligadas para abordar los desafíos y oportunidades que plantean los mercados, el planeta y la sociedad.

Anexo 1. Documentos Grupo Arcor Consultados - 2011 a 2020

- Arcor (2003). Arcor Sustentabilidad Objetivos 2004-2005. Documento interno.
- Arcor (2004). Proceso 2005. Plan de Acción, Responsabilidad Social en Arcor 2005. Documento interno.
- Arcor (2007). Política de inversión social Arcor 2007. Documento interno.
- Arcor (2009). Proceso de comunicación interna de la Política de RSA 2006-2008. Documento interno.
- Arcor (2009). Resumen Diagnóstico 2009. Documento interno.
- Arcor (2009). Diagnóstico Interno y Externo. Documento interno.
- Arcor (2009). Marco Conceptual. Sustentabilidad Arcor. Documento interno.
- Arcor (2010). Estructura Organizacional Sustentabilidad Arcor. Documento interno.
- Arcor (2010). Política de Sustentabilidad Arcor. Documento interno.
- Arcor (2010). Arcor ppt Procarssse 2010. Implementación Integral de la RSE en la empresa. El caso Arcor. Documento interno.
- Arcor (2012). Compromisos Arcor- Líneas prioritarias 2013. Documento interno.
- Arcor (2012). Brochure Institucional 2012. Documento interno.
- Arcor (2013). Programa Operativo de Alimentos 2011-2012.
- Arcor (2014). Planilla Plan Operativo Sustentabilidad 2014. Documento interno.
- Arcor (2017). Política de Sustentabilidad. Estrategia de Sustentabilidad 2016-2020. <https://imagen.arcor.com/institucional/politica-de-sustentabilidad-arcor-2017.pdf>
- Arcor (2018). Estrategia de alimentación y hábitos de vida saludable. Documento interno.
- Arcor (2018). Informe de cumplimiento de objetivos divisionales. Documento interno.
- Arcor (2019). Resumen Ejecutivo: Informe de tendencias de sustentabilidad. Documento interno.
- Arcor (2020). Resultados de las entrevistas internas a referentes de Grupo Arcor 2020: Estrategia post 2020 sustentabilidad Arcor. Documento interno.
- Arcor (2020). Programa de compras inclusivas responsables - CIR. Documento interno.
- Arcor (2021). Estrategia 2030: Sustentabilidad Arcor. Documento interno.
- Arcor (2021). Programa agro sustentable: Negocio alimentos. Documento interno.
- Fundación Arcor (2004). Memoria Fundación Arcor 2003. Documento interno.
- Fundación Arcor (2005). Memoria Fundación Arcor 2004. Documento interno.
- Fundación Arcor (2006). Memoria Fundación Arcor 2005. Documento interno.
- Grupo Arcor (2005). Reporte de Sustentabilidad 2005 Grupo Arcor. <https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2005-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2005). Código de ética y de conducta de Grupo Arcor. Documento interno.

- Grupo Arcor (2006) Reporte de Sustentabilidad 2006 Grupo Arcor
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2006-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2007) Reporte de Sustentabilidad 2007 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2007-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2008) Reporte de Sustentabilidad 2008 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2008-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2009). Estrategia Sustentabilidad Arcor 2009-2012. Documento interno.
- Grupo Arcor (2009) Reporte de Sustentabilidad 2009 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2009-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2009). Informe de tendencias, desafíos y oportunidades de la sustentabilidad. Resumen Ejecutivo. Documento interno.
- Grupo Arcor (2010). Matriz Arcor de riesgos y oportunidades de la sustentabilidad. Documento interno.
- Grupo Arcor (2010) Reporte de Sustentabilidad 2010 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2010-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2011) Reporte de Sustentabilidad 2011 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2011-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2012). Estrategia de sustentabilidad 2013-2015. Documento interno.
- Grupo Arcor (2012). Matriz Arcor de riesgos y oportunidades de la sustentabilidad; Negocios de Alimentos. Documento interno.
- Grupo Arcor (2012). Sustentabilidad en el SGD 2013-2015. Documento interno.
- Grupo Arcor (2012) Reporte de Sustentabilidad 2012 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2012-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2013) Reporte de Sustentabilidad 2013 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2013-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2014) Reporte de Sustentabilidad 2014 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2014-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2015). Estrategia y Plan de sustentabilidad 2016-2020. Documento interno.
- Grupo Arcor (2015) Reporte de Sustentabilidad 2015 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2015-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor(2016). Nuestra historia.
<https://imagen.arcor.com/institucional/nuestra-historia.pdf>
- Grupo Arcor (2016) Reporte de Sustentabilidad 2016 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2016-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2017) Reporte de Sustentabilidad 2017 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2017-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2018) Reporte de Sustentabilidad 2018 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Reporte-de-Sustentabilidad-2018-Grupo-Arcor.pdf>
- Grupo Arcor (2018). Reporte de sostenibilidad. Destacados de la gestión 2018.
<https://imagen.arcor.com/institucional/Brochure-2018.pdf>
- Grupo Arcor (2019) Reporte de Sustentabilidad 2019 Grupo Arcor.
<https://imagen.arcor.com/institucional/reporte-de-sustentabilidad-2019.pdf>

- Grupo Arcor (2019). Reporte de sostenibilidad. Destacados de la gestión 2019.
- <https://imagen.arcor.com/institucional/brochure-de-sustentabilidad-2019.pdf>
- Grupo Arcor (2020). Informe de gestión: Política de sustentabilidad Arcor 10 años.
- Documento interno.
- Grupo Arcor (2020) Reporte de Sustentabilidad 2020 Grupo Arcor.
- <https://imagen.arcor.com/institucional/reporte-de-sustentabilidad-2020.pdf>
- Grupo Arcor (2020). Reporte de sostenibilidad. Destacados de la gestión 2020.
- <https://imagen.arcor.com/institucional/brochure-de-sustentabilidad-2020.pdf>
- Grupo Arcor (2020). Código de ética y de conducta 2020.
- <https://imagen.arcor.com/institucional/codigo-de-etica-y-de-conducta-2020.pdf>
- Grupo Arcor (2020). Certificación SAI – FSA. Documento interno.
- Grupo Arcor (2021). Producción sustentable de azúcar Grupo Arcor:
- Premio Ciudadanía Empresaria AmCham. Documento interno.

Anexo 2. Entrevistas realizadas a referentes de Arcor. Julio - Octubre 2021

Apellido	Cargo	Fecha
Bertone, Gerardo	Gte. Gral de Operaciones Industriales y Supply Chain	26/07/2021
Sardi, Paolo	Gte. Corporativo de Calidad y MAHPI (Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial)	26/07/2021
Peris, Alejandro	Gte. de Control de Gestión MAHPI (Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial)	26/07/2021
Houlin, Donald	Gte. Gral. de RRHH	27/07/2021
Diez, Marcelo	Gte. Gral. de Consumo Masivo Exterior	30/07/2021
Rena, Cecilia	Gte. Corporativo de Asuntos Públicos y Prensa	30/07/2021
Macchi, Gustavo	Gte. Gral. de Finanzas	04/08/2021
Magadán, Modesto	Gte. Gral. de Agronegocios	05/08/2021
Siano, Marcelo	Gte. Gral. de Negocios	09/08/2021
Pagani, Luis	Presidente	18/08/2021

"Desde su creación, Arcor estuvo orientada a la generación de valor, con un claro compromiso con el desarrollo de la comunidad."

"El compromiso con la gestión sustentable se fue afianzando hacia el interior de la compañía, con desafíos y objetivos estratégicos y con una planificación transversal por áreas, que progresivamente fue incluyendo a toda nuestra cadena de valor."

"Así, la gestión integral de la sustentabilidad se ha convertido, para Arcor, en un factor central que estructura y orienta nuestra estrategia como compañía integrando nuestros valores con nuevas agendas, demandas y compromisos tanto ambientales como sociales."

"Esperamos, entonces, que esta publicación permita conocer y comprender nuestros esfuerzos, nuestros aprendizajes y nuestros desafíos en el camino ineludible para convertirnos en una empresa sustentable."

Luis A. Pagani

