

100
ANNIVERSARY



MODALIDAD
INICIATIVAS TEMÁTICAS

EJE:
SOCIEDAD

CATEGORÍA:
PROVEEDORES

Grupo Arcor

20° ANIVERSARIO



Proveedores

Concepto: Medidas que toma la empresa para incluir criterios sociales y ambientales en la gestión de la cadena de valor.

- Describa cómo la empresa considera en su decisión de compra de bienes y servicios el alineamiento de los proveedores con buenas prácticas sociales y ambientales y si esos criterios son privilegiados en detrimento del precio.
- Relate cómo moviliza a sus proveedores para convertirlos en aliados de la empresa en temas sociales y ambientales.
- Indique cómo la empresa promueve valores de respeto de los derechos humanos en su cadena de valor.

ACERCA DE GRUPO ARCOR Y SU COMPROMISO CON LA SUSTENTABILIDAD

Grupo Arcor nació en 1951 en la ciudad de Arroyito en Córdoba, Argentina, con el objetivo de elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo. Con un crecimiento sostenido, se consolidó en un grupo industrial líder integrado por tres unidades de negocio: **Alimentos de consumo masivo, Agronegocios y Packaging**. Actualmente, cuenta con **47 plantas industriales** en Latinoamérica, **11 oficinas comerciales** en América, Europa y Asia, y exporta a más de **120 países**, siendo el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en el mundo. Elabora **3.000.000 de kg. de productos** por día, muele diariamente **1.700 toneladas de maíz** y produce **110.000.000 bolsas de papel** al año. Emplea a **21.000 colaboradores**, abastece **1 millón de puntos de venta** en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú, y en 2017 destinó más de **\$101.000.000 en Inversión Social Regional y Gestión de Impactos Comunitarios**. Para la empresa, la sustentabilidad es entendida como un enfoque de negocios que le permite a la compañía crear valor económico, social y ambiental en el largo plazo. Para lograrlo, impulsa iniciativas para cuidar el agua, respetar y proteger los Derechos Humanos y Laborales, hacer eficiente el consumo de energía y de los materiales de empaque, y promover la vida activa y alimentación saludable. Estos compromisos con los temas más relevantes para su negocio están contenidos dentro de la **Política de Sustentabilidad de Grupo Arcor**, vigente desde 2010. Para lograrlos, la compañía implementa ciclos de planeamiento que permiten, a partir del diálogo con grupos de interés, y el análisis del contexto global y local de sustentabilidad, impulsar estrategias para profundizar, progresiva y gradualmente, el compromiso con la sustentabilidad. La **Estrategia de Sustentabilidad 2016-2020** tiene el objetivo de incrementar el valor corporativo a través de la gestión y el gobierno sustentable de los negocios y se estructura en tres pilares: **Identidad Sustentable; Continuidad Operacional; y Crecimiento de la Demanda**. La implementación de esta Estrategia y Política considera los impactos de la compañía en sentido amplio, a lo largo de toda su **cadena de valor**, mapeando los procesos y actores involucrados, con el objetivo de desarrollar prácticas innovadoras para crear valor compartido, e identificar y gestionar los principales riesgos y maximizar las oportunidades en materia económica, social y ambiental en cada uno de los eslabones que la componen: **Abastecimiento, Procesamiento, Comercialización y Distribución, Consumidores, y Fin de Vida Útil**.

ESTRATEGIA DE ABASTECIMIENTO SUSTENTABLE: UN ENFOQUE INNOVADOR

En el marco del pilar Continuidad Operacional, Grupo Arcor impulsa su **Estrategia de Abastecimiento Sustentable**. La misma tiene el objetivo de contribuir con la trazabilidad en el proceso de suministros de los insumos promoviendo una gestión sustentable, que logre



minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de generación de valor compartido que emergen de la relación comercial que la compañía establece con sus **más de 15.000 proveedores**. Esta estrategia es el encuadre general para el desarrollo de **programas, proyectos e iniciativas específicas** con los distintos grupos de proveedores identificados, en función de los riesgos y oportunidades que cada uno represente desde el punto de vista de la sustentabilidad.

Sensibilización & Capacitación: Conocer para transformar

En todas las iniciativas, la sensibilización y capacitación en sustentabilidad es el punto de partida, el inicio de un diálogo que permite que Grupo Arcor establezca y comunique sus **expectativas** a partir de un conjunto claro de lineamientos, que ofrezca orientación a los proveedores, para luego incorporar los aspectos de sustentabilidad en la relación comercial. Para hacerlo se utilizan **diversos instrumentos**:

- **Mensajes de Sustentabilidad en las Órdenes de Compra:** más de 90 mensajes vinculados con los compromisos asumidos con la sustentabilidad que se automáticamente en las órdenes de compra que se emiten.
- **Código de Ética y Conducta:** comunicación de su procedimiento de implementación a través de la **Línea Ética** para proveedores y clientes.
- **ArcorBuy:** canal de comunicación digital específico para proveedores (actuales, potenciales e interesados). Busca la construcción de un modelo de desarrollo sustentable en conjunto que privilegie no sólo el crecimiento económico sino también la generación de valor social y ambiental.
- **Capacitaciones:** en función de las necesidades específicas de cada grupo y en el marco de cada proyecto, se impulsan instancias de formación y capacitación. En 2017, por ejemplo, se incluyeron charlas de sensibilización sobre los desafíos de la Agenda 2030 (ODS) en el Encuentro Anual de Fazones, en la Jornada de Sensibilización a Productores de Maíz, y en un módulo del Diplomado en Gestión Frutihortícola Sustentable para productores de tomate, durazno y choclo. En 2017 se destinaron 150 horas a capacitaciones específicas con proveedores.

Alineamiento progresivo: Promover para comprometer

Incluye todas las iniciativas orientadas a incorporar la sustentabilidad en los procedimientos habituales de gestión de la relación comercial con los proveedores.

Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable

Decálogo de valores vinculados a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, normas de trabajo definidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y mejores prácticas empresarias, que desde 2015 es requisito indispensable para ser dado de alta como proveedor en la empresa. Al momento, más de **9.800 proveedores** son firmantes de la Carta.

Política de Abastecimiento de Papel Sustentable

Por medio de este lineamiento, se establecen mecanismos de control en la cadena de abastecimiento y promover una gestión adecuada de los bosques, en donde el grupo estableció el desafío de aumentar paulatinamente el porcentaje de compra de materia prima de fuente virgen certificada o a base de fibra reciclada, para la fabricación del material de empaque, para alcanzar un 50% del abastecimiento sustentable en 2015, un 80% en 2020 y 100% en 2022. En 2017, se logró alcanzar un **93% de nivel de cumplimiento** de la Política,



superando el resultado esperado. También, el **100% del papel utilizado en plantas** del grupo es certificado **FSC o PEFC**.

Monitoreo & Evaluación: Medir para mejorar

Esta línea de trabajo incluye aquellas iniciativas orientadas a evaluar a los proveedores en aspectos de sustentabilidad, a fin de promover la mejora continua en la gestión.

Programa REconocer

Se implementa desde 2017 con el objetivo de **evaluar y gestionar los riesgos y oportunidades que pueden desprenderse de la gestión económica, social y ambiental de la cadena de suministros**. Le permite a la compañía 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 basadas en un conocimiento profundo del abastecimiento. Como inicio del proceso, los proveedores completan una auto-evaluación que incluye aspectos de Calidad Comercial (Antecedentes, Servicios de Post-Venta, Capacidad y Financieros) y de Sustentabilidad (Derechos Humanos y Laborales, Integridad del Negocio, Gestión, Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente), información luego utilizada para calcular y arrojar un **Índice de Calidad Comercial & Sustentabilidad**. A partir del Índice obtenido (y considerando otras variables como el tamaño del proveedor y el volumen de negocio con Grupo Arcor en el último año), los proveedores son mapeados en 3 zonas de desempeño: **Zona de Mejora, Zona de Buena Performance, y Zona de Excelencia**. Los mapas de desempeño permiten al área de Suministros la toma de mejores decisiones de abastecimiento (por ejemplo, potenciando los negocios con aquellos proveedores en zona de excelencia), y el desarrollo de estrategias de apoyo y acompañamiento para mejorar el desempeño de proveedores que están en zona de mejora, acercándolos a las zonas de buena performance o de excelencia. La iniciativa alcanzará, de manera gradual, a los proveedores de todos los rubros (materias primas, materiales de empaque, materiales auxiliares y servicios), a partir de un volumen de negocio anual con Grupo Arcor determinado. El universo total de proveedores que serán alcanzados por el Programa REconocer es de alrededor de 3.700 proveedores, que representan el 95% del volumen de compra del Grupo. Durante 2017 participaron **308 proveedores**.

Procedimiento de evaluación de proveedores de fazón

Debido a su importancia estratégica, Grupo Arcor impulsa un procedimiento de evaluación y gestión concreto para proveedores contratados bajo la modalidad **fazón**. El Procedimiento de Fazones, cuya implementación está a cargo de los negocios del grupo junto con la Gerencia de Compras de Fazones, consiste en la evaluación por medio de **auditorías anuales de calidad y socio-económico-ambientales**. También, la empresa cuenta con un **Comité Corporativo de Fazones**, integrado por las áreas de Suministros, Legales, Recursos Humanos, Calidad, y Sustentabilidad, que se reúne mensualmente para evaluar las auditorías realizadas y definir, de ser necesario, las oportunidades de mejora a trabajar en cada caso. Luego, son las propias Gerencias de Negocio las responsables de trabajar junto con los fazones los desvíos encontrados. En 2017, el **100% de los contratos firmados** con proveedores fazón incluyeron como requisito la aprobación de las auditorías de calidad y socio económico ambientales.

Iniciativas específicas: Asociarse para crecer

Esta línea de trabajo incluye todas aquellas iniciativas desarrolladas con el objetivo de promover la mejora en la gestión de aspectos de sustentabilidad y la creación de capacidades en grupos de proveedores específicos que, dada su complejidad, requieren abordajes particulares.

Programa Agro Sustentable

Impulsado desde 2012, se orienta a **asegurar la cantidad, calidad, salubridad y responsabilidad ambiental y social de los insumos agropecuarios** (azúcar, maíz y trigo, leche, tomate, durazno, choclo, pescados, maní, aceite de palma y cacao) que la empresa produce y adquiere, mediante la implementación de prácticas y estándares de compras y de producción agrícola. El programa enmarca un conjunto de iniciativas de asistencia técnica, desarrollo de productores, certificación de producciones agrícolas bajo estándares de sustentabilidad, y la implementación de mejores prácticas de compras y producción agrícola. Entre otros, pueden resaltarse las siguientes iniciativas implementadas en 2017:

- Proyecto de mecanización de cosecha en pequeños productores de caña de azúcar: En el marco del Proyecto de Producción Sustentable de Caña de Azúcar, durante la zafra 2017 se impulsó un proyecto piloto para reemplazar la cosecha manual de caña de azúcar por cosecha mecanizada en pequeños productores (menos de 20ha), proveedores del Ingenio La Providencia. La iniciativa se estructuró a partir de los resultados del diagnóstico de sustentabilidad efectuado en 2016 en 100 productores de caña proveedores del Ingenio, que permitió identificar diferentes problemáticas ambientales y sociales vinculadas al sistema manual de cosecha. Como beneficios de la mecanización, se pueden mencionar: mejores rendimientos fabriles de la caña fresca cosechada en verde), evitar la quema de la caña (como método de limpieza del rastrojo de cosecha) y el trabajo pesado manual, reducir el transporte de caña con tractores pequeños, optimizar la logística de cosecha, lograr que el productor incorpore nuevas tecnologías y beneficios económicos para el productor. El proyecto contó con la participación de **15 pequeños productores** que entregaron aproximadamente 20.000tn de caña al Ingenio.
- Programa “Crecer jugando, por una niñez sin trabajo infantil”: desde 2006 se implementa este programa con el objetivo de involucrar a la cadena de abastecimiento en la erradicación del trabajo infantil en las fincas de producción de las provincias de Mendoza, Río Negro y San Juan. Consiste en tres líneas de acción: apertura de Centros de Desarrollo Integral (CDI) para hijos de cosecheros frutihortícolas durante la temporada de cosecha; y capacitación a los actores involucrados en la importancia de la erradicación del trabajo infantil. A la fecha, hay un total de **95 proveedores frutihortícolas** involucrados, más de **440 niños** asisten a los **21 CDIs**, y se firmaron acuerdos y alianzas de trabajo con los gobiernos municipales de **7 localidades y/o departamentos** y con gobiernos provinciales.
- Diplomado en Gestión Frutihortícola Sustentable: como parte de la **Estrategia “Productor 2016-2020”** (delineada en 2015 para definir un Modelo de Productor Sustentable basado en 4 pilares -capacitación, asistencia técnica y financiera, monitoreo y sistema de control- que promueva el desarrollo de productores de tomate, durazno y choclo de Mendoza, San Juan y Río Negro), se llevó a cabo el primer Diplomado en Gestión Frutihortícola Sustentable. Fue impulsado conjuntamente con la Universidad Austral de Rosario para responder a la necesidad de promover, entre los productores convocados, la mejora en la gestión empresarial, buenas prácticas

agrícolas y gestión de recursos humanos. En su primera edición, **30 productores** participaron en **20 jornadas** presenciales de **120 horas de capacitación**, que finalizaron con la presentación de un plan de mejora aplicado al propio negocio.

- Jornada en sensibilización de sustentabilidad para productores de maíz: en el marco de la iniciativa **Desarrollo de Productores de Maíz Sustentables**, impulsada con el objetivo de fomentar la incorporación de buenas prácticas agrícolas y de otras prácticas sustentables en productores de maíz de la región centro, se llevó a cabo una jornada de sensibilización en sustentabilidad. Además de sensibilizar a los **20 productores participantes** sobre los desafíos de la Agenda 2030 (ODS), se generó un intercambio de experiencias entre productores certificados bajo esquemas de sustentabilidad (Agricultura Certificada de AAPRESID, RTRS) y productores con oportunidades de mejora en su gestión.

Programa de Compras Inclusivas Reponsables (CIR)

Este Programa busca la **inclusión económica y social en la cadena de abastecimiento de grupos vulnerables con actividades productivas que normalmente se encuentran excluidos del mercado competitivo**. Se implementa bajo tres líneas de trabajo: **compras inclusivas locales** en comunidades con operación industrial de la empresa; **negocios inclusivos corporativos**, destacando la compra sostenida de indumentaria de trabajo; y el **desarrollo de proveedores CIR** a través de diversas estrategias para mejorar las condiciones administrativas, productivas y comerciales, incluyendo la conformación de un fondo rotario de microcrédito y un fondo de financiamiento de proyectos a emprendimientos productivos. En el marco de este programa, se ofrecen a los proveedores CIR condiciones diferenciales de compra (adelantos de pago para financiar la compra de materia prima, menor plazo de pago, así como la posibilidad de pagarles un precio mayor al de un proveedor tradicional). A partir esta iniciativa, Grupo Arcor ha desarrollado un modelo para promover la **replicabilidad y transferencia de aprendizajes**, en articulación con organismos estatales (INTI, INTA, Ministerios de Producción y Desarrollo Social), ONGs, cooperativas de trabajo, talleres protegidos, emprendedores y universidades. Más de **500 emprendedores** participan en el programa, hay un total de **50 proveedores CIR** que abastecen a **31 plantas** y oficinas comerciales de Arcor, y en 2017 se pagaron más de **\$12.300.000 en compras a este tipo de proveedores**, incluyendo indumentaria textil, regalos empresariales, catering, gráficos, bolsas e insumos productivos.

Gobierno & Gestión de la sustentabilidad

Grupo Arcor impulsa la **planificación, gestión, monitoreo y gobernanza de la sustentabilidad** en todos sus negocios y cadena de valor. Es el **Comité Corporativo de Sustentabilidad**, liderado por el Presidente e integrado por todos los Gerentes Generales, quien brega por el cumplimiento de la Estrategia de Abastecimiento Sustentable. Las distintas iniciativas son anualmente incluidas en los **Planes Operativos de Sustentabilidad** que definen los negocios, y es responsabilidad del Gerente Corporativo de Suministros asegurar el cumplimiento de los mismos.

Creación de valor económico, social y ambiental

Sustentado en un marco teórico, a partir del cual gradualmente se profundiza el nivel de compromiso con la sustentabilidad, el **enfoque integral** de la Estrategia de Abastecimiento Sustentable de Grupo Arcor, junto con sus estrategias, programas, proyectos e iniciativas



específicas, aportan un conjunto de prácticas que pueden ser **adaptadas y replicadas** por cualquier organización interesada en promover la gestión sustentable a lo largo de su cadena de valor. En todas las iniciativas, se cuenta con una metodología de trabajo en donde la sustentabilidad es integrada plenamente dentro de los procesos habituales de abastecimiento: en primer lugar, se impulsa un proyecto, para luego programatizarlo a través de la definición de una Política específica para esa iniciativa.

La Estrategia de Abastecimiento Sustentable de Grupo Arcor genera **beneficios operacionales, financieros, sociales y ambientales**, tanto para el negocio propio como así también para los proveedores y demás grupos de interés implicados. Entre algunas tantas, pueden mencionarse como externalidades positivas del impulso de esta estrategia:

- **Asegurar el abastecimiento de los insumos en las condiciones necesarias (calidad, cantidad, responsabilidad social y ambiental) para impulsar una operación óptima**, en un contexto de escases de recursos y de creciente volatilidad en los precios de las materias primas, a través del desarrollo de los proveedores que conforman la cadena de abastecimiento de Grupo Arcor y del establecimiento de relaciones de largo plazo con los mismos.
- **Incrementar las capacidades de los proveedores** (productividad, eficiencia, mejor gestión), que redundan en beneficios mutuos.
- **Gestionar los riesgos económicos, sociales y ambientales**, no sólo asegurando el cumplimiento de las leyes y reglamentos, sino también promoviendo una conducta responsable en toda la cadena de abastecimiento e incentivando mejoras en los estándares de producción de todos los sectores productivos con los que el grupo se relaciona.

Además de ser clave para **gestionar riesgos y garantizar la calidad y sustentabilidad de los productos** de Grupo Arcor, la Estrategia de Abastecimiento Sustentable es un eje fundamental para construir y mantener **una reputación corporativa íntegra**, que se ve reflejada en la presencia en más de **10 premios y rankings de sustentabilidad** en 2017. Cabe ser destacado que la estrategia ha sido presentada en **diversos espacios**, incluyendo el Grupo de Trabajo de Cadena de Valor de la Red Argentina de Pacto Global y la Mesa Agro Sustentable del CEADS, además de la difusión anual que se hace a través del Reporte de Sustentabilidad siguiendo estándares internacionales: GRI, CoP Avanzada de Pacto Global, ODS, Derechos del Niño y Principios Empresariales, y la Norma ISO26000.

Agenda 2030

A través de su Estrategia de Abastecimiento Sustentable, Grupo Arcor contribuye al cumplimiento los **Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS)** de Naciones Unidas, concretamente con el cumplimiento del **ODS 1** a través del Programa de Compras Inclusivas Responsables; del **ODS 2** por medio del Programa Agro Sustentable; del **ODS 4** con el impulso de capacitaciones a proveedores; del **ODS 8** por medio de la firma de la Carta de Adhesión y las iniciativas de evaluación a proveedores (Programa REconocer y Fazones); del **ODS 12** a través de iniciativas de la planificación, gestión, monitoreo y gobernanza de la sustentabilidad; del **ODS 15** a través de la Política de Abastecimiento de Papel Sustentable; y del **ODS 17** por medio de la promoción de espacios de diálogo, mesas de gestión y desarrollo local.