



DOCUMENTOS CORTOS



# Grupo Arcor

## Socio del desarrollo local



Empresa  ComUnidad

# Grupo Arcor

## Socio del desarrollo local<sup>1</sup>



### Resumen

Grupo Arcor, con 66 años de existencia, 21.000 colaboradores y exportaciones a más de 120 países, es la principal empresa de alimentos de Argentina. Arcor emplea a más de 21.000 colaboradores y en 2016 destinó más de USD \$ 82.600.000 a Inversión Social Regional y Gestión de Impactos Comunitarios.

En 2004 puso en marcha su Programa de Responsabilidad Social Empresaria, orientado desde entonces a promover el desarrollo integral de las comunidades donde actúa y el desarrollo sustentable de las regiones donde opera, así como a reducir los impactos de su operación industrial, desarrollando un proceso que concibe a la empresa como socia y corresponsable del desarrollo local.

A lo largo del tiempo, la empresa ha venido profundizando en la integración del desarrollo sustentable de las comunidades en su modelo de negocios.



### Grupo Arcor

Grupo Arcor fue fundado en 1951 en Arroyito, Córdoba (Argentina), con el objetivo de elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo. Hoy, es la principal empresa de alimentos de Argentina con 40 plantas industriales en Latinoamérica y 11 oficinas comerciales en América, Europa y Asia. Elabora diariamente 3 millones de kilogramos de productos y exporta a más de 120 países. Arcor emplea a más de 21.000 colaboradores y en 2016 destinó más de USD \$ 82.600.000 a Inversión Social Regional y Gestión de Impactos Comunitarios.

Con un crecimiento sostenido, la compañía consolidó un grupo industrial que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, galletas, chocolates y helados, y cuenta con una unidad de agronegocios y otra de empaques.

<sup>1</sup> Este documento es una versión editada del caso presentado en 2017 por Grupo Arcor a la convocatoria realizada por RedEAmérica para recoger casos de aprendizaje que ejemplificarán la relación entre sostenibilidad empresarial y entorno social, como parte del Programa Empresa + Comunidad.



Además, Grupo Arcor:

- Es líder argentino en la producción de cartón corrugado
- Es la empresa líder en la región en galletas, alfajores y cereales
- Tiene 40 plantas con ISO 14.001 y 30 sitios con OHSAS 18.001
- 11 oficinas comerciales en América, Europa y Asia
- 19 centros de distribución en Latinoamérica
- Más de 1 millón de puntos de venta en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú
- Más de 200 lanzamientos anuales de productos
- USD \$ 2.800 millones en ventas

## Modelo de negocios

Desde su creación, y a través de las primeras iniciativas sociales de colaboración en sus plantas, Grupo Arcor expresó la convicción de ser un miembro responsable de la comunidad. Así, la empresa profundiza la integración del desarrollo sustentable en su modelo de negocios y plasma el compromiso con la sustentabilidad en su Misión, Visión, Valores, Código de Ética y Conducta, Política de Sustentabilidad y todas las políticas y procedimientos asociados a los mismos, entre los cuales se encuentran: Procedimiento de Conflictos de Interés, Procedimiento de Proveedores Fazón, Política de Abastecimiento de Papel Sustentable, Política de Reducción de Grasas Trans, Política de Contenido de Sodio, Política de Compromiso con los Derechos del Niño y Política de Inversión Social Arcor.

Arcor comenzó a trabajar en 2004 con el objetivo de generar una visión compartida en materia de RSE para toda la compañía y decidió incluirla de manera programática en todos sus niveles. Dos fueron los hitos clave de esta etapa: la puesta en marcha del Programa de Responsabilidad Social Empresaria y la creación de una Gerencia Corporativa específica para gestionarlo. Dentro de este ciclo, se destaca la redacción de la primera versión de la Filosofía Corporativa y el desarrollo del Código de Ética y Conducta como primeros documentos de la compañía en su proceso de formalización del compromiso con la gestión responsable del negocio.

El Código establece los valores, principios éticos y normas de conducta que orientan la actuación de todos los colaboradores y ofrece un marco de ética y transparencia en la relación con los grupos de interés. A través de él se reafirma el compromiso del grupo con el Pacto Global y los principios laborales, de derechos humanos, cuidado del medio ambiente y anticorrupción.

Posteriormente, entre 2006 y 2009, el objetivo del programa se enfocó en consolidar la práctica de la RSE de la empresa de manera integrada con sus públicos clave y en todas las dimensiones de sus negocios. En este marco político e institucional Arcor ha profesionalizado gradualmente su estrategia de vinculación con la comunidad, desarrollando un proceso que concibe a la empresa como socia y corresponsable del desarrollo local.

Por tanto, el área de Relaciones con la Comunidad se establece en el marco de las estrategias y la Política de Sustentabilidad Arcor, que expresa, en su Código de Ética y de Conducta y en su compromiso general con el desarrollo sustentable: “Promover el desarrollo integral de las comunidades donde actuamos y el desarrollo sustentable de las regiones donde operamos”. De esta forma, se concibe a las relaciones con la comunidad como un componente de la gestión responsable de la compañía orientada a la sustentabilidad, siendo un proceso gradual, integral y estratégico, relacionado con la gestión del negocio.

Esta área de gestión se estructura a través de una Gerencia Corporativa de Relaciones con la Comunidad y la conformación de Comités Locales de Relaciones con la Comunidad en las plantas y/o complejos industriales de la compañía.



Los Comités están integrados por las áreas: Industrial (Gerencia de Planta), Recursos Humanos, MAHPI (Medio ambiente, higiene y protección industrial) y Relaciones con la Comunidad. En aquellas bases en las que los impactos de las operaciones y/o del abastecimiento de materias primas lo requieran, se suman al Comité referentes de las áreas directamente vinculadas al impacto. La coordinación del Comité es responsabilidad del Gerente de Planta (máxima autoridad local).

Las funciones de estos comités son:

- Disponer y actualizar un diagnóstico sobre impactos de la relación empresa-comunidad
- Elaborar e implementar el Plan Operativo Local
- Difundir en la base y en la comunidad los proyectos y las acciones que se ejecutan y
- Representar a la empresa en actividades relacionadas con los proyectos que se implementan en el ámbito local.

Los planes operativos anuales de Relaciones con la Comunidad elaborados por estos comités se integran a los planes estratégicos y de inversión de la compañía. Para 2017 existían 20 Comités de Relaciones con la Comunidad, que representan una cobertura del 100% del territorio con presencia industrial de Argentina y Chile.

## El proceso de cambio

### Las motivaciones

- El legado de los fundadores: Arcor se fundó en una localidad pequeña del interior de Argentina, la cual fue creciendo a la par de la empresa. Desde sus inicios se concibió que una empresa crece y se desarrolla si la comunidad en la que está inserta se desarrolla en el mismo sentido.
- Las tendencias en temas de Responsabilidad Social Empresaria y Sostenibilidad.
- Las tendencias de crecimiento de la empresa están ligadas a que Arcor fue una de las primeras empresas argentinas en definir su Política de RSE y de firmar el Pacto Global.
- Visión del Desarrollo: El entendimiento que el desarrollo no es solo económico, sino que es un concepto integral que abarca las dimensiones ambientales y sociales.

### La evolución requiere tiempo

La profesionalización de la Estrategia de Relaciones con la Comunidad comenzó en 2006 a través de un diagnóstico donde analizó las acciones que venía realizando la empresa en sus territorios, su visión y su estrategia respecto del tema, así:

#### *2006-2007: Relevamiento y Diagnóstico*

**Objetivo:** Identificar y analizar la forma que adoptan las contribuciones de la empresa a la comunidad en términos de Inversión Social Privada.

**Resultados:**

- Diagnóstico sobre las acciones de Inversión Social realizadas por la empresa de manera directa a nivel local y corporativo y por Fundación Arcor e Instituto Arcor
- Diseño de la Primera Política de Inversión Social Privada
- Diseño del Programa de Relaciones con la Comunidad



### *2008-2014: Implementación y Consolidación*

**Objetivo:** Gestionar de manera estratégica, orgánica y eficiente las acciones desarrolladas por la Empresa en las poblaciones donde actúa, buscando el desarrollo integral de las comunidades.

**Resultados:**

- Implementación del Programa de Relaciones con la Comunidad en la totalidad de las bases argentinas y en Santiago de Chile
- Conformación de 19 Comités Locales de Relaciones con la Comunidad
- Institucionalización de la estructura de gestión local y corporativa del Programa
- Diseño e implementación de programas y proyectos corporativos

### *2014-2017: Gestión de Impactos*

**Objetivos:** Reconocer y administrar los impactos de la relación empresa-comunidad, gestionando oportuna y eficientemente los riesgos y oportunidades que se identifiquen.

Formular y ejecutar proyectos que atiendan los impactos en lo económico, social y ambiental.

**Resultados:**

- Diseño e implementación de herramientas metodológicas que conformen un Sistema de Medición de Impactos Arcor (matriz cuali-cuanti + estudio de percepción)
- Estrategias y proyectos alineados a los impactos identificados
- Institucionalización de Relaciones con la Comunidad como un Área de Gestión de la empresa.

## **Lo que se ha logrado**

Arcor se propuso trabajar en las tres dimensiones del desarrollo: económica, social y ambiental, con el fin de contribuir a la ampliación del capital productivo, ambiental, humano y social de las comunidades de las que forma parte.

Para ello busca incidir en aspectos esenciales de la sostenibilidad territorial: la generación de riqueza, la creación de oportunidades de trabajo, la mejora de la infraestructura local, el manejo integral de los residuos, la promoción de la ecoeficiencia de recursos naturales (agua, energía y materiales), la generación de valores, conocimientos y habilidades de la población para la inclusión económica y social, el fomento de la educación, la participación pública, la articulación de actores y la construcción de alianzas y redes.

En esa perspectiva Grupo Arcor define su modo de relacionamiento con la comunidad a través de una estrategia que busca:

- Reconocer los impactos de la relación empresa-comunidad
- Gestionar estratégicamente riesgos y oportunidades
- Promover y gestionar acciones de desarrollo integral comunitario

## **Reconocer y administrar los impactos de la relación empresa-comunidad**

Para el reconocimiento y la administración de los impactos se utilizan dos herramientas de recolección y sistematización de información: la realización de Estudios de Percepción con distintos actores y/o públicos de interés y la aplicación de una Matriz de Impactos Económicos, Sociales y Ambientales.



Estas herramientas han permitido a la compañía relevar, cuantificar y dimensionar el impacto de la empresa en la comunidad, además de identificar las principales fortalezas y oportunidades de mejora. A partir del uso de estos instrumentos se establecen planes de acción focalizados en la gestión de los principales impactos y temas de interés relevados, con el fin de continuar fortaleciendo la creación de valor económico, social y ambiental.

Los estudios de percepción de impactos se realizan con el objetivo de indagar en las percepciones que la comunidad tiene sobre sí misma, sus potencialidades y problemáticas; identificar las percepciones que tienen sobre la empresa y sus impactos sociales, económicos y ambientales; y conocer sus expectativas respecto de las posibles acciones que la empresa podría implementar orientadas a la comunidad.

En 2016 se realizaron 17 estudios de percepción, que implicaron el desarrollo de 129 entrevistas en profundidad realizadas a referentes del ámbito social, económico, ambiental y político, medios de comunicación, familiares de empleados de la empresa y vecinos aledaños de 29 plantas industriales. También se conformaron 33 grupos focales con la participación de más de 300 referentes locales. Esto permitió relevar las fortalezas y oportunidades de mejora de la relación con la comunidad, para luego establecer estrategias y planes de trabajo.

La Matriz de Impactos Económicos, Sociales y Ambientales facilita la recopilación y el registro de información homogénea y comparable con la cual gestionar los potenciales impactos de Grupo Arcor en el desarrollo local de las comunidades en las que opera. Cubre el ámbito de influencia de las operaciones propias de la compañía y aborda aquellos efectos generados directa o indirectamente por su presencia en cada locación a través de 50 indicadores cuanti-cualitativos económicos, sociales y ambientales. De esa forma, se busca conocer tanto los impactos esperados como los no esperados, los efectos negativos o positivos de la empresa en la comunidad y gestionar proactivamente los riesgos y las oportunidades que se identifiquen.

## El desarrollo integral de las comunidades

Para gestionar proactivamente los riesgos y oportunidades generadas por el impacto de la operación de la empresa se desarrollaron un conjunto de programas y proyectos orientados al desarrollo integral de las comunidades, en los que se integra la participación de distintas áreas de la empresa según la temática abordada: Compras/Suministros, Recursos Humanos, Medio Ambiente, Agrícola, Logística y Administración, entre otras. Estas iniciativas contribuyen de manera integral a las tres dimensiones del desarrollo de una comunidad: económica, social y ambiental. En este marco, los principales proyectos llevados a cabo son:

### Programa de Compras Inclusivas Responsables

- Se enfoca en ampliar y mejorar las fuentes de abastecimiento de la compañía favoreciendo la inclusión económica de grupos que gestionan una actividad productiva y se encuentran excluidos del mercado competitivo.
- Trabaja con 40 proveedores en Argentina y Chile que nuclean a más de 500 emprendedores de sectores de pobreza, sumando un total de ARS \$ 12.338.000 en compras en 2017.

### Programa de Vinculación con Instituciones Educativas

- Asegura la disponibilidad de recursos técnicos calificados y contribuye con los procesos formativos y la calidad educativa de las zonas donde opera.
- Cubre a más de 800 jóvenes que participan en distintas experiencias de formación y prácticas en Argentina, Chile y Brasil.



### **Programa de Terminalidad Educativa para empleados y sus familias**

- Busca mejorar el nivel de educación formal de los empleados y su grupo familiar, a fin de ampliar sus oportunidades laborales.
- Beneficia a más de 200 empleados por año que participan en programas de finalización de estudios secundarios.

### **Proyecto Crecer Jugando “Por una niñez sin trabajo infantil”**

- Trabaja para involucrar a la cadena de abastecimiento en la erradicación del trabajo infantil en las provincias de Mendoza, San Juan y Rio Negro.
- Atiende 21 Centros de Desarrollo Infantil (CDI) para la protección de los derechos de los hijos niños de cosecheros. 95 proveedores involucrados firmaron adendas de compromiso para la erradicación del trabajo infantil y más de 400 niñas y niños asistieron a los CDI en 2017.

### **Programa de Inclusión de Personas con Discapacidad**

- Promueve una cultura diversa y brindar igualdad de oportunidades.
- 272 personas con discapacidad han sido incorporadas al ámbito laboral de la empresa.

### **Programa de Formación Ambiental “Ser Parte”**

- Promueve el cuidado del ambiente en la comunidad y difunde la gestión ambiental de las plantas industriales.
- Desde su lanzamiento en 2014 han participado más de 20 ciudades en Argentina y Chile; más de 60 escuelas, 7.000 niños y niñas, 300 docentes y 350 empleados como formadores.

### **Programa de Promoción de Hábitos de Vida Saludable**

- Fomenta la alimentación saludable, la vida activa, la recreación y el juego en las comunidades.
- Han sido implementadas 242 iniciativas con las poblaciones aledañas a las bases industriales.

### **Programa de Donaciones**

- Fortalece la labor de organizaciones e instituciones de la sociedad civil que trabajan con niños y adolescentes.
- 1.650.000 kg de productos fueron donados en 2017,. Más de 500.000 personas y 3.000 organizaciones fueron beneficiadas.

### **Programa de visitas a las bases industriales del grupo**

- Difunde procesos productivos y aspectos de gestión de calidad, ambiental, tecnológica y logística principalmente a escuelas técnicas, universidades, ámbitos productivos y académicos, y proveedores de materias primas.
- Más de 20.000 personas visitaron las diferentes plantas de Grupo Arcor en 2017.



## Espacios de diálogo y difusión

Con el fin de incidir en el fortalecimiento de una nueva gobernanza a nivel local mediante la implementación de instancias de gestión asociada, Arcor participa en distintos espacios públicos y privados de deliberación y decisión institucional: Agencia de Desarrollo Local -ADA- en Arroyito (Córdoba), Mesa de Gestión Asociada en Recreo (Catamarca), Mesa de Gestión de Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable (San Juan), Club de RSE y Red Institucional del Puerto en Mar del Plata (Buenos Aires), Mesa de Articulación de Educación y Trabajo –COPRET- en San Pedro (Buenos Aires), Junta Regional de Empleo en Jesús María (Córdoba), Mesa de Dialogo de Sustentabilidad (Tucumán), Mesa de Gestión Ambiental de Junín (Mendoza), Comisión Provincial de Prevención y Erradicación de Trabajo Infantil (Mendoza) y Red Infanto-Juvenil de la comuna de Cerrillos (Chile).

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

Los diagnósticos participativos que se realizan en cada comunidad le permiten a la compañía establecer diferentes canales de diálogo, que incluyen entrevistas a referentes de la zona y encuentros presenciales a partir de charlas y talleres realizados en organizaciones locales. La comunicación intersectorial también se estimula a través de las alianzas establecidas con gobiernos locales, provinciales y organizaciones de la sociedad civil, según los proyectos desarrollados.

## Actores internos involucrados

El desarrollo de la estrategia de Relaciones con la Comunidad y la conformación del área parten de la definición política del Presidente de la Compañía.

El Área de Relaciones con la Comunidad está en el marco estructural y orgánico de la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad, y la Gestión de Impactos Comunitarios es una de las iniciativas estratégicas del Comité de Sustentabilidad de la Empresa, integrado por la totalidad de los Gerentes Generales (de Finanzas, Administración, Operaciones Industriales y Supply Chain, Comercial y Marketing, Relaciones Institucionales y Asuntos Públicos, Negocios Internacionales, Agronegocios, Recursos Humanos, Medio Ambiente, Innovación y Desarrollo, Sustentabilidad).

En la implementación de los programas corporativos y locales también participan distintas áreas de la empresa, según la temática abordada: Suministros, Recursos Humanos, Medio Ambiente, Agrícola, Logística, Administración, Operaciones Industriales, Fundación Arcor e Instituto Arcor.

El área de Relaciones con la Comunidad se vincula de manera directa con las áreas de Inversión Social Privada de la Empresa —Fundación Arcor en Argentina, Fundación Arcor en Chile e Instituto Arcor en Brasil— para la implementación de programas referidos a la causa y estrategias definidas por la Política de Inversión Social. El foco está puesto en la infancia, bajo dos líneas de trabajo: promoción de la vida activa y alimentación saludable en la infancia y primera infancia.

La distinción principal entre la estrategia de Relaciones con la Comunidad y la Inversión Social Privada parte de entender que la gestión de los impactos producidos por la operación industrial de una compañía es parte inherente a la gestión de su negocio y responde a “cómo” una empresa gestiona su operación industrial; mientras que para Arcor la Inversión Social es una acción voluntaria de la empresa y responde al “en qué invierte” la compañía un porcentaje de su rentabilidad.





## Lecciones y aprendizajes

- En estos años de trabajo se ha podido establecer la necesidad de:
- Definir una Política de Sustentabilidad que establezca en su Código de Ética y de Conducta un principio directamente vinculado al desarrollo integral de las comunidades y regiones donde opera la empresa, ratificado en su compromiso general con el desarrollo sustentable.
- Obtener legitimidad política institucional de la máxima autoridad de la Compañía (Presidente-CEO).
- Definir una estructura de gestión para relaciones con la comunidad que se vincule directamente con el Sistema de Gestión Integral Industrial de la empresa, con la participación directa del máximo responsable de cada base de operaciones. Los Comités de Relaciones con la Comunidad son parte del Comité Central de las Bases Industriales y los programas que se implementan en la comunidad están incorporados al Plan Estratégico y de inversiones de la empresa.
- Hacer seguimiento del día a día de la operación local con mecanismos de información efectiva y oportuna para que el cumplimiento de los objetivos sea eficiente. Esto hace de la gestión un desafío constante y genera una dinámica que impone un alto grado de flexibilidad y de trabajo en equipo.
- Definir la estrategia de vinculación con la comunidad desde la concepción del desarrollo local, entendiendo a la empresa como un actor más del territorio.
- Hacer una adecuación territorial de programas corporativos y programas de inversión social privada.
- Construir datos que permitan dimensionar el impacto en el desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad.
- Promover un cambio gradual en las estrategias de vinculación con la comunidad, pasando de prácticas filantrópicas a inversiones más estratégicas relacionadas con los compromisos de la empresa con la sustentabilidad.

## Contacto

**Mónica Camisasso**

Gerente de Relaciones con la Comunidad

[mcamisasso@arcor.com](mailto:mcamisasso@arcor.com)

Argentina

Reporte de Sustentabilidad de Arcor 2017

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



## Referencias

- CEMEX (2016). Modelo de Sostenibilidad. Agosto 07, 2017, de CEMEX Sitio web: <https://www.cemex.com/es/sostenibilidad/modelo>
- CEMEX (2016). Perfil de la Compañía. Agosto, 2017, de CEMEX Sitio web: <https://www.cemex.com/es/acerca-de-cemex/perfil-de-la-compania>
- CEMEX (2018). Acerca de CEMEX / CEMEX en México. Sitio web: <https://www.cemexmexico.com/acerca-de-cemex>
- Nelson, J., Jenkins, B., & Gilbert, R.. (2015). Buiding Blocks for Sucess at Scale. Agosto, 2017, de Business Fight Poverty & Harvard Kennedy School Sitio web: <http://reports.businessfightspoverty.org/wp-content/uploads/sites/49/2015/09/BusinessandSDGs.pdf>
- Schmidt, J. (2014). Case Study: CEMEX PIAC, agosto, 2017, de Business Call to Action Sitio web: [http://www.business-calltoaction.org/wp-content/files\\_mf/bcta\\_casestudy\\_cemex\\_piac\\_final.pdf](http://www.business-calltoaction.org/wp-content/files_mf/bcta_casestudy_cemex_piac_final.pdf)

## Contacto

### **Mario Elías González Lupercio**

*Shared Value & Innovation – Responsabilidad Social Corporativa CEMEX*

[marioelias.gonzalez@cemex.com](mailto:marioelias.gonzalez@cemex.com)

### **Héctor González García**

*Innovación Social y Centro Cemex-Tec - Responsabilidad Social Corporativa CEMEX*

[hector.gonzalez@cemex.com](mailto:hector.gonzalez@cemex.com)