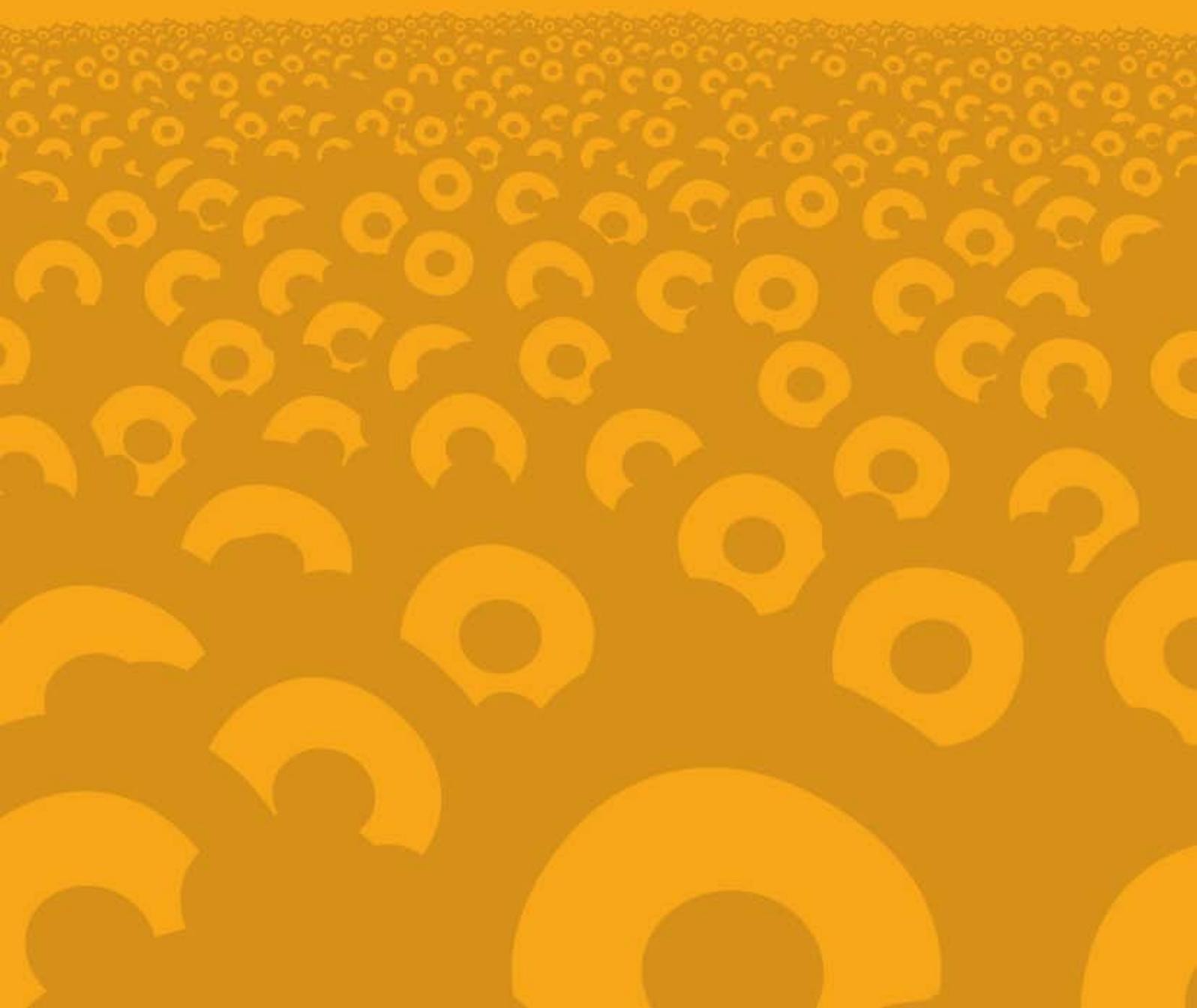


GRUPO
LOS GRUPOBO

Reporte de Sustentabilidad 08/09



CAPÍTULO	INDICE DE CONTENIDOS	PÁGINA
	Mensaje del Presidente	3
	Parámetros del Reporte	4 a 5
1	Perfil de Grupo Los Grobo	
	Perfil	6 a 11
	Principales Negocios y Mercados	11 a 17
2	Gobierno y Ética Empresarial	
	Desarrollo Conceptual	18 a 34
	Metas y Desafíos	34 a 36
3	Dimensión Económica	
	Política de Desarrollo Económico	37 a 38
	Indicadores de Gestión	38 a 44
4	Colaboradores	
	Desarrollo Conceptual	45 a 49
	Indicadores de Desempeño con Clientes	49 a 53
5	Clientes	
	Desarrollo Conceptual	54 a 60
	Indicadores de Desempeño con Clientes	60 a 63
6	Proveedores	
	Desarrollo Conceptual	64 a 72
	Indicadores de Desempeño con Proveedores	72 a 76
7	Medioambiente	
	Desarrollo Conceptual	77 a 84
	Indicadores de Desempeño con Medioambiente	84 a 91
8	Comunidad	
	Desarrollo Conceptual	92 a 99
	Indicadores de Desempeño con Comunidad	99 a 103
9	Derechos Humanos, Ética de Trabajo y Transparencia	
	Desarrollo Conceptual e Indicadores	104 a 112
10	Indicadores GRI y la CoP - Anexos	
	Declaración del "Nivel de Aplicación"	113
	Tabla de Indicadores GRI y sobre la Comunicación del Progreso (CoP)	113 a 124
	Principios del Pacto Global	124
	Anexos	125 a 129

Mensaje del Presidente

Gustavo Grobocopatel

Las empresas de la Sociedad del Conocimiento, para ser competitivas y atender las expectativas de todos sus grupos de interés (accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto), deben ser transparentes, realizarse periódicamente autoexámenes, radiografías y compartirlas, hacerlas públicas. Los beneficios de esta práctica saludable van más allá de lo que imaginamos, genera confianza e interés en distintos actores de la sociedad, genera un standard de calidad que beneficia a todo el país o el sistema donde se desenvuelve, genera competitividad genuina, y también impacta positivamente sobre la marca y el posicionamiento de la empresa.

Como en otros emprendimientos de Los Grobo el trabajo en equipo nos hace más eficientes y eficaces con el menor esfuerzo individual. Por eso la presente memoria es una construcción colectiva donde buscamos reflejar como gestionamos las sugerencias, propuestas e inquietudes de las diferentes voces que componen nuestros grupos de interés.

Estamos involucrados con compromiso y responsabilidad y creemos que estamos construyendo algo que nos permitirá ir más lejos, más rápido, y de manera más inclusiva.

Como presidente del Grupo, estoy agradecido de la oportunidad de trabajar con clientes creativos e inspirados, con proveedores fieles que buscan la mejora continua, con colaboradores con entusiasmo para cambiar promoviendo la sustentabilidad y la innovación, en comunidades ávidas por crecer y desarrollarse, apoyado por accionistas apasionados por emprender.

De esta manera, les presento nuestro cuarto Reporte de Sostenibilidad², y los invito a continuar trabajando para que el próximo reporte refleje los logros que estamos gestionando hoy.

² El Reporte de Sostenibilidad fue realizado según los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) en su formato G3 (disponible en: www.globalreporting.org)

Grupo Los Grobo SA ^[2.1]
Ruta 5 Km. 309 – Carlos Casares – Provincia de Buenos Aires – Argentina
Código Postal 6530
Teléfono 54 – 11 – 02395 – 45 9000
Email: losgrobo@losgrobo.com
Página Web: www.losgrobo.com
Directora Ejecutiva de RSE: gabriela.grobocopatel@losgrobo.com
Coordinador de RSE: alex.ehrenhaus@losgrobo.com

Parámetros del Reporte

El presente Reporte Anual de Sustentabilidad³ (01-05-2007 / 20-04-2008) corresponde al cuarto ciclo⁴ anual de reportes presentados por Grupo Los Grobo. ^[3.1]

Para definir el contenido y alcance del reporte ^[3.5, 3.6 y 3.11], hemos tomado como base:

- Grupo de indicadores de la metodología propuesta por el **Global Reporting Initiative (G3)** aplicable al sector agroalimentario y relevantes para describir las actividades e impactos de aquellas empresas de Grupo Los Grobo que operan en **Argentina**.
- Demandas y expectativas de los grupos de interés (colaboradores, clientes y proveedores, Estado y Sociedad Civil, ambiente y comunidades) recogidas a través de encuestas de proveedores, encuestas de clientes, encuestas de clima organizacional y ejercicios de grupos focales.
- Los objetivos de desempeño de la compañía incluidos en el plan estratégico anual e indicadores relevantes tanto para el sector agroalimentario como para las actividades de la empresa.

Proceso de Recopilación de Información ^[3.9]

El proceso de recopilación de información y construcción de indicadores involucra transversalmente a toda la organización:

Dirección y Coordinación del proceso⁵:

Director de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)
Coordinador de RSE

Indicadores sobre el desempeño económico:

Área de Administración - Planificación y Control de Gestión

Los indicadores correspondientes a este apartado fueron construidos mediante un análisis fundamentalmente cuantitativo de los datos disponibles y utilizando herramientas de soporte tecnológico de "business intelligence" como así también del sistema administrativo de la compañía. El balance y desempeño económico de la compañía es contrastado y validado externamente mediante la auditoría de Deloitte & Touche.

Indicadores sobre el desempeño ambiental:

Área RSE - Producción Agrícola - Plantas - Área de Molinería – Auditoría Interna – Legales

Este grupo de indicadores fue desarrollado utilizando el programa Agroecoindex del Programa de Gestión Ambiental Agropecuaria del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de la República Argentina (INTA)⁶.

Indicadores referidos a prácticas laborales y ética del trabajo:

Área de Gestión de Talentos – RSE – Legales

³ Las empresas incluídas en la información consolidada de los estados contables de Grupo Los Grobo S.A. son:

- *al 30/04/2009*: Los Grobo Agropecuaria S.A., Usandizaga, Perrone y Juliarena S.A (UPJ), Cánepa Hermanos S.A.I.C.A.y F., Los Grobo Inversora S.A., Chain Services S.A., LM Los Grobo S.A. ^[3.6 y 3.11]

- *al 30/04/2008*: Los Grobo Agropecuaria S.A., Los Grobo Inversora S.A., Los Grobo Servicios S.A., Chain Services S.A., LM Los Grobo S.A., Los Grobo Agroindustrial do Brasil S.A. ^[3.6]

⁴ El Reporte de Sustentabilidad previo más reciente correspondió al ejercicio comercial anterior de la compañía (01-05-2006 a 30-04-2007). ^[3.2]

⁵ **Director:** Gabriela Grobocopatel – **Coordinador:** Alex Ehrenhaus

⁶ Más información en la web: www.inta.gov.ar

Los indicadores correspondientes a este apartado se obtuvieron del soporte tecnológico RHpro que utiliza el Grupo para gestionar las personas. Simultáneamente los mismos se analizaron cualitativamente teniendo en cuenta los procesos del área certificados por la normativa ISO 9001-2000 y las auditorías externas de dicha certificación a cargo de Bureau Veritas Quality International (BVQI).

Indicadores referidos al respeto a los Derechos Humanos:

Área de RSE - Gestión de Talentos – Legales

Tomamos como base el análisis correspondiente a las acciones tendientes a dar respuesta a los principios de Pacto Global de Naciones Unidas. Tomamos como base al mismo tiempo la información relevada de la encuesta de clima laboral (Great Place to Work Institute) y de la encuesta de proveedores.

Indicadores referidos al desempeño en la Sociedad:

Área RSE – Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo

El desempeño de la *Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo* y el impacto de los programas propios en relación a las comunidades locales se sistematizan anualmente en el Reporte de Intervención Comunitaria⁷, el último reporte fue emitido en 2007. Al mismo tiempo, los indicadores relevantes del GRI se cruzan con los indicadores que la propia Fundación contempla a la hora de planificar la inversión social del grupo en las comunidades locales.

Indicadores sobre el desempeño y Responsabilidad sobre productos:

Área de administración – Molinos – Legales

Los indicadores sobre responsabilidad sobre productos surgen desde nuestra división industrial y están referidos a los productos generados desde nuestro molino harinero.

⁷ El reporte de la Fundación puede ser consultado en la Web: www.fundacionlosgrobo.org.ar



01 Perfil de Grupo Los Grobo



Perfil de Grupo Los Grobo ^[1.1]

Nuestra Misión ^[4.8]

"Ser el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y su entorno, para ello proveemos materias primas, servicios e información a la red agroalimentaria. Queremos ser el mejor aliado en la cadena por nuestra capacidad de interpretar y aceptar nuevos paradigmas y convertir las ideas en productos y servicios innovadores".

Nuestra Visión ^[4.8]

Vemos gente trabajando en equipo, con diálogos abiertos y francos, expresando sus temores y sus expectativas. Vemos gente vendiendo insumos y comprando granos por los caminos de la Argentina, lap top en mano, conectados al Wi Max, con información al instante, solucionando los problemas de los clientes y ampliando las necesidades de los mismos, agregándoles valor a sus negocios. Vemos ingenieros agrónomos explorando las fronteras tecnológicas, aumentando la productividad y calidad de los cultivos. Vemos trabajadores del conocimiento, más productivos y comprometidos. Con más tiempo para el ocio, deslocalizados, trabajando desde sus casas a tiempo flexible. Con información de alta calidad accesible en tiempo y forma, sin espacio ni tiempo como límite. Formando sus propias empresas, integrándose a la red y formando nuevas redes. Vemos gente feliz, con poder interior, con *empowerment*, liberando su potencial. Vemos gente capacitándose en el trabajo, repensando las cosas que hacen diariamente y evaluando cómo mejorarlas, debatiendo con sus jefes, compañeros y miembros de su equipo los conceptos que sustentan y proyectan esas mejoras.

Vemos a Los Grobo – y la red en la que participa – procesando materias primas en todo el país y en todo el mundo, integrándose vertical y horizontalmente. Vemos a los procesadores y distribuidores del mundo preferirnos como proveedores. Porque somos confiables, porque comparten nuestra visión de los negocios y de la vida. Vemos a estos trabajadores expandir esta forma de hacer cosas al resto de la comunidad, en las organizaciones a las que pertenecen. Liderando una gesta cívica, desde el interior, desde lo rural, transformando las creencias de los pueblos, liberándolos de los miedos, generando el progreso. Vemos a las cooperadoras de escuelas, los clubes de barrios, las ONGs, los políticos de los pueblos y al resto de las empresas, cambiar sin ataduras. Vemos el desarrollo de los biocombustibles a partir del maíz y la soja, los vemos transformados en proteínas animales. Argentina será, entre otras cosas, pollos, cerdos y bovinos. Vemos a los biofármacos y los alimentos que curan. Vemos a los bioplásticos y los residuos de las ciudades ya no ser un problema. Vemos a los pueblos rurales con buena calidad de vida, con buena educación, vivienda y servicios.

Vemos a la Argentina surcada por autovías y autopistas, al Paraná como gran centro de servicios y transformación de granos. Vemos ferrocarriles que nos unen al Pacífico y al Atlántico, que unen al NEA y al NOA con el mar. Vemos la ruta 40 y las economías regionales exportando alimentos al mundo, como centro mundial de turismo gastronómico, la cultura, el paisaje y los alimentos. Vemos a los científicos buscando nuevos hallazgos, innovando, creando valor para la sociedad desde los laboratorios. Y nos vemos llevando estos productos al campo, creando valor desde el campo.

Vemos al MERCOSUR proveyendo alimentos al mundo. Nos vemos construyéndolo, integrados con nuestros hermanos de Brasil, Paraguay y Uruguay. Vemos al ALCA, la UE, el Asia Pacífico y todo lugar o región del mundo donde haya intereses o espacios para los intercambios, el comercio. Vemos a Los Grobo transfiriendo sus conocimientos al resto del mundo, liderando la innovación tecnológica y organizacional en los agronegocios. Vemos a nuestra Patria ponerse en marcha, hacia adelante, sin mirar atrás, con esperanza, equidad, respeto, integración y solidaridad.

Nuestra red tiene un liderazgo importante, los liderazgos implican responsabilidad.

Nuestro próximo desafío está allí adelante, en el día a día, mirando lejos y actuando cerca, al alcance de nuestras manos. Visitando a los clientes, en los pagos y cobros del día a día, administrando los papeles, recorriendo los cultivos, enviando y recibiendo camiones, analizando la humedad de los granos, vendiendo una bolsa de harina y participando en el voluntariado corporativo. Actuando con pasión y entusiasmo, con inteligencia para darnos cuenta y con generosidad para compartir.

Al futuro no hay que predecirlo. Al futuro hay que construirlo, Juntos.

Nuestros valores ^[4.8]

Pasión por hacer

Inteligencia para darnos cuenta

Generosidad para compartir

Los valores organizacionales surgen como fruto de los valores familiares y hoy, representan el resultado de un consenso de toda la organización. Durante el 2003 cada integrante de la organización pudo debatir y aportar a los valores y la cultura organizacional. En agosto de 2008 fueron nuevamente sometidos a votación y debate en las jornadas de integración regional. Desde la constitución del Directorio, la revisión de los valores se realiza periódicamente en ese espacio. La forma de trasmisión de los valores, es a través de diversas actividades de integración (reuniones de áreas corporativas, cursos de inducción, comités de trabajo) así como publicaciones, pero fundamentalmente es parte de la jerga cotidiana, y de relacionar actitudes y estrategias con valores.

Nuestra forma de trabajo

- Somos ecológicamente responsables, cuidamos el planeta utilizando y fomentando sistemas productivos que proporcionan los mejores rindes e incrementan el valor de la tierra y su capacidad productiva.
- Respetamos los Derechos Humanos internacionalmente reconocidos. Somos una empresa abierta para una sociedad abierta y focalizada en el bienestar de las personas, protegiendo así los intereses de las personas y de Grupo Los Grobo.
- Desarrollamos a las personas de nuestra red, aumentando su empleabilidad, capacitándolos.
- Promovemos el cumplimiento con la normativa vigente en la cadena de valor.
- Generamos comunicación fluida e información consistente. Ofrecemos a la red y a nuestros grupos de interés, toda nuestra capacidad y conocimiento, desarrollando ámbitos para la difusión de los mismos.
- Participamos en aquellos espacios públicos donde se consensúan propuestas concretas y beneficiosas para la sociedad.

Nuestra historia...

Los Grobo se inicia a mediados de los 80´ focalizando su actividad en la producción de granos. Por ese entonces, la empresa estaba constituida por una pequeña oficina, 3.500 hectáreas de campo en Carlos Casares, un camión y cuatro personas ejecutando las tareas, con Adolfo Grobocopatel como presidente de la compañía. A partir de los años 90, la empresa establece redes con productores, proveedores y Pymes y crece en escala basándose en la asociatividad, conocimiento territorial, de los recursos naturales, la innovación tecnológica y la transferencia de conocimiento

A fines de los 90, la implementación de un plan de mejora organizacional permitió a la empresa profesionalizarse y desarrollar conocimientos técnicos en el diseño de software aplicado a la producción y administración agrícola. El ordenamiento y rediseño se materializa en la sistematización de los procesos de la compañía bajo Normas de Calidad ISO:9001, convirtiendo a Los Grobo en el primer productor agrícola del mundo en obtener esta certificación. En paralelo, la compañía comienza a estructurar el departamento de Gestión de Talentos y delinear políticas para el personal. En ese momento se constituye la empresa bajo el dominio Grupo Los Grobo, mejorando tanto la estructura societaria como el nivel de gobierno

En el 2001, Los Grobo logra sortear una de las peores crisis de la Argentina. El modelo de red demuestra ser un modelo de contención y de respuesta eficiente en contextos de alta incertidumbre. La crisis social que acompañó a la económica condujo a la empresa a profesionalizar la inversión social. A fines del 2003, los accionistas deciden establecer la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo.

La cohesión de la red es posible gracias a un enfoque estratégico de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) alineado a la gestión diaria del negocio. La RSE es para Los Grobo, consecuencia del modelo organizacional y la aplicación transversal de prácticas sustentables. La red funciona y es competitiva si existe una visión compartida que contemple las expectativas de los diferentes GDI para construir colectivamente valor económico, social y medioambiental.

Los Reconocimientos a lo largo de la trayectoria...

Los Grobo se ha constituido de esta manera, y a través de su propio proceso de crecimiento y aprendizaje, en una empresa innovadora, adoptando y adaptando las mejores prácticas globales en gerenciamiento de empresas, personas, medioambiente e inversión social al sector agroindustrial argentino, lo que le ha valido varios **reconocimientos**:

- Desde el 2000, Los Grobo tiene certificado su sistema de gestión bajo la norma ISO:9001, el cual ha sido recertificado en su formato 2008.
- Desde el 2004, Los Grobo es la primera empresa Argentina del sector en publicar su balance y reportar su desempeño según la guía del Global Reporting Initiative (GRI).
- Desde el 2006, la empresa adhiere a los principios del Pacto Global, institucionalizando sus principios en toda la organización a través de su Código de Ética.
- 2006, Los Grobo obtiene la mención especial al “Liderazgo en la Innovación por su Sistema de Gestión” del Premio Nacional a la Calidad y el premio al “Emprendedor Solidario” del Foro Ecuménico y Social⁸.
- 2008, la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo obtiene el reconocimiento del GRI al mejor Reporte de Intervención Comunitaria 2007⁹.

El Proceso de Crecimiento e Integración...

A través del tiempo, el proceso de crecimiento de Los Grobo fue adquiriendo una escala regional y transfronteriza, proceso allanado por el conocimiento del negocio y las capacidades de gestión organizacional. Diversos hitos, tanto en el **proceso de integración** vertical como horizontal, dan cuenta del alto grado de madurez organizacional que ha alcanzado la empresa:

- 2003, se constituye Agronegocios Del Plata, expandiendo las actividades en Uruguay.
- 2005, se constituye Tierra Roja, expandiendo las actividades en Paraguay.
- 2006, se adquiere la empresa harinera Molinos Cánepa en la localidad de Chivilcoy, integrando el negocio de trigo.
- 2007, el grupo ingresa en el paquete accionario de Uzandizaga, Perrone y Juliarena (UPJ), un reconocido acopio de la localidad de Tandil, ampliando su red de servicios a la producción de granos.
- 2007, se brinda un servicio de consultoría en Venezuela para la empresa PDVSA Agrícola.
- 2008, se incorpora como socio a Pactual Capital Partners (PCP) a través de la conformación de un holding que agrupa regionalmente a Grupo Los Grobo en Argentina (GLGA) y a otras empresas en Paraguay, Uruguay y Brasil.
- 2009, la compañía funda Grupo Los Grobo do Brasil, con actividades en los estados de Maranhão, Piauí, Tocantins, Goiás y Minas Gerais. A esta estructura regional, como subsidiarias de Grupo Los Grobo Delaware, pertenece Los Grobo Do Brasil, CEAGRO y Selecta.
- 2009, en la actualidad Grupo Los Grobo LLC¹⁰ (holding propietario de GLGA) es una empresa regional ya que sus accionistas son de diversas nacionalidades latinoamericanas.

Un nuevo contexto, nuevos desafíos ^[1.2]

El contexto mundial ha sorprendido a Los Grobo con una crisis tanto económica como de valores, cuyo impacto no se pudo prever. La campaña agrícola y la actividad comercial comenzaron en un contexto de crecimiento sostenido, altos precios de los insumos y la expectativa de suba de precios de commodities agrícolas más alta de la historia. Sin embargo se fueron sucediendo eventos impredecibles, que impactaron en la evolución de los precios y el desarrollo de los negocios.

En marzo de 2008 fue promulgada una resolución que permitía elevar las retenciones a las exportaciones de soja, las que incrementaron inmediatamente al 42%. El conflicto generado a partir de la suba de las retenciones se solucionó parcialmente recién 120 días más tarde. Como consecuencia, de este conflicto hubo cortes de rutas, atraso en la cosecha y en las siembras, pero fundamentalmente fue imposible operar en mercados de futuros locales. Promediando el conflicto, el sindicato de choferes organizó un paro impidiendo el ingreso de colaboradores a las oficinas de Los Grobo y la normal contratación de servicios de transporte. La decisión del Ejecutivo de intervenir fuertemente en la actividad ha traído como consecuencia

⁸ Premio al emprendedor solidario 2006: <http://www.foroecumenico.com.ar/losgrobo06.html>

⁹ <http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/ReadersChoiceAwards/TheWinners.htm>

¹⁰ LLC: significa Limited Liability Company.

aumento de costos adicionales, menores ingresos, más insatisfacción a nivel general, obligando a redoblar esfuerzos.

El mercado de commodities es muy competitivo en el mundo, de bajos márgenes y grandes volúmenes, presionando así a obtener las diferencias en la comercialización. Tal funcionamiento, por si mismo, no genera incentivos para buscar la agregación de valor, la diferenciación o la cooperación. Se han tomado medidas gubernamentales que afectan la actividad del sector, regulándola de forma tal de transferir recursos que la misma genera hacia otros sectores menos productivos de la sociedad.

La convergencia de la crisis financiera global, el conflicto político nacional y la presencia de la sequía más severa de la centuria, hicieron del presente ejercicio, uno de los más difíciles de la historia de Los Grobo.

Al efectuarse la actividad agroindustrial en entornos institucionalmente débiles, imprevisibles, con bajos índices de transparencia y poco apego a las normas, es condición indispensable para la sostenibilidad, desarrollar una cultura organizacional fuerte y una visión compartida que trascienda las fronteras de la empresa extendiéndose a la cadena de valor y a la sociedad.

Un año de cambios significativos ^[2.9 y 3.11]

Cambios en la estructura de la organización y en el directorio

Mayo - Grupo Los Grobo adquiere el 96% de Chain Service y Los Grobo Agropecuaria el 4% restante.

Junio - Se aumenta el capital social a \$91.000.000, con la emisión de 90.000.000 acciones ordinarias y se reforma el estatuto social. Se adquiere el 40% del paquete accionario de CEAGRO, empresa ubicada en los estados de Maranhão, Piauí y Tocantins de Brasil. Se designan nuevos cargos dentro del directorio.¹¹

Julio - Los Grobo Agropecuaria compra el 100% del capital social de Los Silos del 13 de Abril SA en U\$S 2.925.000. Meses mas tarde, Grupo Los Grobo adquiere el 5% del paquete accionario de dicha empresa. De esta forma se aumento la capacidad estática de acopio en 16.000 toneladas. Grupo Los Grobo firma un acuerdo para la compra de la empresa SELECTA, ubicada en Goias y Mina Gerais

Agosto - Grupo Los Grobo adquiere el 78% de las acciones de Canepa Hermanos en U\$S 13.000.000 y Los Grobo Agropecuaria adquiere el 22% restante ante en U\$S 3.700.000.-

Diciembre - Los Grobo Agropecuaria aumenta su capital social de \$5.000.000 a \$10.309.279, emitiendo 5.309.279 acciones ordinarias.

Enero 2009 - Los Grobo Agropecuaria se fusiona con Los Grobo San Pedro, Los Grobo Servicios y Los Silos del 13 de Abril, en carácter de absorbente.

Un año de logros ^[2.9]

Las estrategias planteadas nos han permitido cumplir con nuestras metas:

- 278 M US\$ de facturación anual del Grupo Los Grobo Argentina.
- 437 personas trabajan con nosotros en relación de dependencia. 532 personas han accedido a más de 14.000 horas de capacitación a través de 350 capacitaciones para lo cual hemos invertido más de 200.000 US\$.
- 2500 Pymes proveedoras de servicios son parte de nuestra red (transportistas, sembradores, pulverizadores, cosecheros, embolsadores, agronomías, laboratorios).
- 2.200 productores / clientes que comercializan con nosotros (El 80% de ellos son pequeños, con menos de 500 TN de producción).
- 1.200.000 TN de granos originados en Argentina.
- 180.000 TN de molienda de trigo en nuestros Molinos.
- 125.000 Has sembradas en Argentina.

¹¹ Los integrantes del Directorio son Gustavo Grobocopatel, Andrea Grobocopatel, Juan Goyeneche, Paula Marra, Gilberto Sayao da Silva y Bruno Medeiros; y suplentes: Matilde Grobocopatel, Adolfo Grobocopatel, Edith Feler, Gabriela Grobocopatel, Andre Soares de Sa y Luiz Otavio Bianchini Laydner. Se designa presidente a Gustavo Grobocopatel y vicepresidenta a Andrea Grobocopatel.

- 14 Centros de servicios y 21 oficinas comerciales funcionando.
- Los programas de la Fundación Emprendimientos Rurales los Grobo alcanzaron a 6238 beneficiarios directos.
- Las acciones de la Fundación coincidieron en 63% con las localidades donde Grupo Los Grobo tiene presencia comercial. El 37% restante, se destino a financiar iniciativas sociales en localidades pequeñas del interior de la provincia de Bs As con potencial de desarrollo.
- El 15% de la nómina de la compañía participa de acciones voluntarias.
- Se recicló el 50% del plástico utilizado (silobolsas y bidones / 100 TN), significando un incremento del 25% de reciclado de residuos de la actividad en relación a 2007.
- Disminuimos el consumo de energía, en el proceso de producción en un 22% con respecto al 2007.

Reconocimientos obtenidos durante el último año de gestión [2.10]

Mayo – La Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo recibe el premio “Readers Choice”, del GRI (Global Reporting Initiative) al mejor reporte de sostenibilidad en la categoría organización sin fines de lucro.

Septiembre – Gustavo Grobocopatel (Presidente del Grupo) recibe de la Fundación Konex el “Premio Konex de Platino” al Empresario Rural del año.

Octubre – Los Grobo Agropecuaria recibe el 1º lugar por su stand comercial presentado en la Sociedad Rural de Carlos Casares.

Noviembre – Grupo Los Grobo recibe el premio a la “Excelencia Ambiental Empresaria” en la categoría Grandes Empresas otorgado por el Instituto de Estudios e Investigaciones Ambientales de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

Noviembre – Gustavo Grobocopatel (Presidente del Grupo) es distinguido con el Premio “Excelencia 2008” por la Revista América Economía.

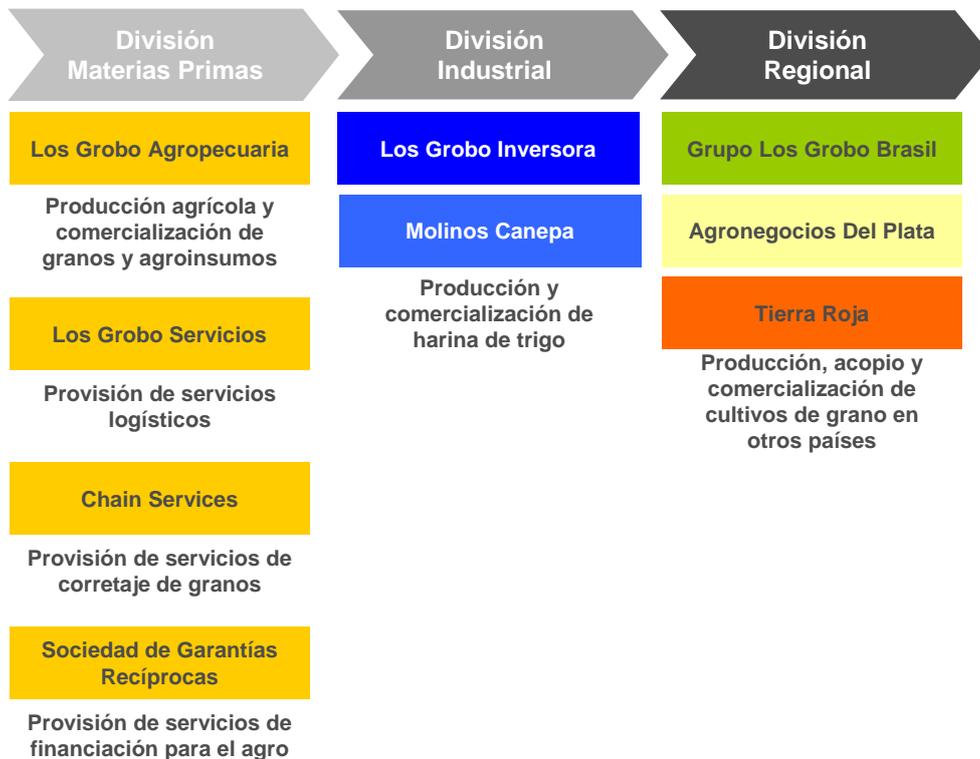
Enero – Los Grobo recibe, por su Communication on Progress (CoP) correspondiente al período 2007/08, la calificación de “Calidad Excepcional” otorgado por el Pacto Global de Naciones Unidas, e incluido en su programa de Reportes Notables.

Principales negocios y mercados [2.1 a 2.8]

Grupo los Grobo es un grupo económico formado por diferentes empresas que operan en diversos países de América latina. La composición de las distintas empresas del grupo por país, puede verse en el siguiente esquema:

Argentina	Brasil	Uruguay	Paraguay
Los Grobo Agropecuaria S.A.	Los Grobo Agroindustrial de Brasil S.A.	Agronegocios Del Plata (ADP) S.A.	Tierra Roja S.A.
Los Grobo Inversora S.A.	Los Grobo Agro do Brazil		
Chain Services S.A.	Ceagro Agronegocios S.A.		
Los Grobo Servicios S.A.	Los Grobo Brasil Agronegocios Ltda.		
LM - Los Grobo S.A.	Los Grobo Brasil Central Negocios de Orig Agrícola S.A.		
Los Grobo San Pedro S.A.			
Los Silos del 13 de Abril S.A.			
UPJ S.A.			
Los Grobo Molinos Canepa S.A.I.C.A.y F.			

A su vez, cada una de estas empresas se encuentra posicionada en un tipo de división, según el producto y/o servicio que se encuentre brindando dentro de la cadena agroindustrial. Así se han clasificado según el siguiente esquema:



División Materias Primas

Producción agrícola y Comercialización de granos y agroinsumos

Los Grobo es impulsor de novedosas formas asociativas con productores y contratistas para la producción de cultivos de granos, bajo un sistema de producción sustentable. Desde **Los Grobo Agropecuaria**, se implementa un sistema de producción innovador que proporciona a sus clientes mejores rindes, incrementa el valor de la tierra y su capacidad productiva. Así, Los Grobo facilita a sus socios el acceso al uso de prácticas como siembra directa, balances nutricionales plurianuales, información geo referenciada, manejo sitio específico de nutrientes, manejo integrado de plagas y malezas, intersiembra, ensayos, así como sus servicios de gestión y auditoría de planteos productivos y trazabilidad de procesos.

También desde Los Grobo Agropecuaria, se realizan negocios con cultivos de grano, como trigo, maíz, soja, girasol, sorgo y colza, tanto para el mercado interno como externo. Se brindan servicios diferenciados a los clientes que incluyen, desde el acopio tradicional de cereales, hasta el corretaje. Los Grobo posee un extenso conocimiento de las prácticas de mercado, operaciones forward, canjes, disponibles y futuros.

La estructura de almacenaje, estratégicamente distribuida, brinda una logística ágil y eficaz para que las cosechas sean rápidamente almacenadas. A esto se le suma, servicios de extracción de silo bolsa, acondicionamiento de mercadería física, muestreo por calidad, seguimiento y control de la mercadería en tránsito y alternativas en la logística.

Una amplia gama de agroinsumos brinda la solución adecuada a cada planteo tecnológico para la producción de cultivos. Los depósitos zonales, mejoran los tiempos de respuesta a los requerimientos de clientes al encontrarse distribuidos en forma complementaria y estratégica junto a la estructura de almacenaje. Para la producción de trigo, la multiplicación y almacenaje de semillas bajo normas de calidad ISO permite asegurar siempre la provisión de material genético de calidad superior.

Para flexibilizar las operaciones y agilizar los servicios, las estructuras de almacenaje y la infraestructura para el depósito de agroinsumos se han integrado en unidades denominadas “Centros de Servicios Integrados” (CSI).

Operaciones Logísticas

La empresa de transporte **Los Grobo Servicios**, permite proveer servicios logísticos integrados: camiones, embolsado, extracción y cupos. Además, se asegura rapidez y confiabilidad en la administración de las operaciones y el acondicionamiento de mercadería, gracias a la ubicación estratégica de 14 centros de servicios.

Servicios de corretaje

La empresa de corretaje, **Chain Services**, ubicada en la Bolsa de Cereales pone a disposición de los participantes de la cadena agroalimentaria, la posibilidad de operar en los mercados de futuros tanto de Argentina (MATBA y ROFEX) como de Estados Unidos (CBOT) y en los mercados de granos de todos los puertos argentinos, uruguayos, paraguayos y brasileños. Se brinda asesoramiento y se diseñan estrategias convenientes para la comercialización de granos, facilitando la realización de coberturas de precios, la administración de canjes y gestión de riesgo.

Asesoramiento y operatoria financiera

Los Grobo ofrece productos financieros innovadores para el agro, vinculando la actividad con los mercados de capitales. Esto permite financiar operaciones por canje, avalando préstamos a pymes de la cadena de valor, a través de **Los Grobo Sociedad de Garantía Recíproca (SGR)**. Esto permite también efectuar descuentos de cheques y desarrollar negocios de capitales como los Fideicomisos Financieros. Hace 1 año Los Grobo consiguió emitir Obligaciones Negociables (ON) por un valor de U\$S 20 millones.

División Industrial

Producción y comercialización de harina

A través de los molinos harineros “**Los Grobo Inversora**” y “**Molinos Canepa**”, los Grobo se ha posicionado como el cuarto grupo molinero del país y el tercer grupo exportador a Brasil, alcanzando una capacidad de molienda de 900 TN diarias, que se exporta y distribuye a varios países de Sudamérica. Se ha logrado una integración total en la cadena de trigo, a través de “**Los Grobo Agroindustrial do Brasil**” con la cual se comercializa harina en el país vecino.

División Regional

Grupo Los Grobo también tiene actividades permanentes en Brasil, Uruguay y Paraguay.

Brasil

Grupo Los Grobo Brasil es una empresa que opera en los estados de Goiania, Minas Gerais, Marañao, Piaui y Tocantins proveyendo servicios de producción, acopio y comercialización de granos e insumos.

Uruguay

Agronegocios del Plata (ADP) es una compañía que provee servicios, produce y comercializa granos en Uruguay. Se ha consolidado como el segundo exportador de granos de ese país y lidera la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizacionales en los agronegocios.

Paraguay

Tierra Roja es una empresa Paraguaya dedicada a la producción de granos. Fundada en el año 2004, pretende contribuir al desarrollo productivo y comercial de Paraguay.

Grupo Los Grobo y la cadena de valor

La identidad de Los Grobo en los negocios y mercados servidos, y su relación con la cadena de valor, se encuentra descrito en el corolario a la **visión**, el que intenta reflejar la complejidad alcanzada en el nivel organizacional, de relacionamiento y de negocios. Ésta expresa:

“Somos una empresa de producción y procesamiento de granos pero fundamentalmente una empresa de servicios. Facilitamos los procesos de creación de valor sostenible para los diversos grupos de interés con los que nos relacionamos. Participamos en distintos eslabones de la cadena de los alimentos coordinando y articulando, dentro de la misma, a sus distintos actores, productores, proveedores, científicos, técnicos y actores sociales.

Poseemos experiencia y hemos desarrollado competencias organizacionales clave para ser competitivos. Estas son: innovación, calidad de la gestión, integración vertical y diversificación geográfica.

Buscamos posicionarnos en la red agroalimentaria como el proveedor de productos de alta calidad y soluciones innovadoras que generen valor diferenciado logrando la fidelidad y satisfacción de nuestros clientes. Nuestro objetivo es elaborar productos confiables y seguros, seleccionando las mejores materias primas y comprometiéndonos a una mejora continua en la calidad de nuestros procesos.

En Argentina, el asentamiento de la actividad se radica principalmente en la Región Pampeana, la mayor zona agrícola del país. Trabajamos en red con productores y proveedores de servicios; poseemos una extensa trayectoria para gerenciar negocios y productos de alta calidad a nuestros clientes.

La propuesta de valor consiste en acompañar a los clientes y proveedores allí donde no tienen fortalezas. Se brindan servicios de logística, acondicionamiento de mercaderías, financieros, información, manejo del riesgo, precio, asesoramiento técnico, asesoramiento en la gestión, etc.

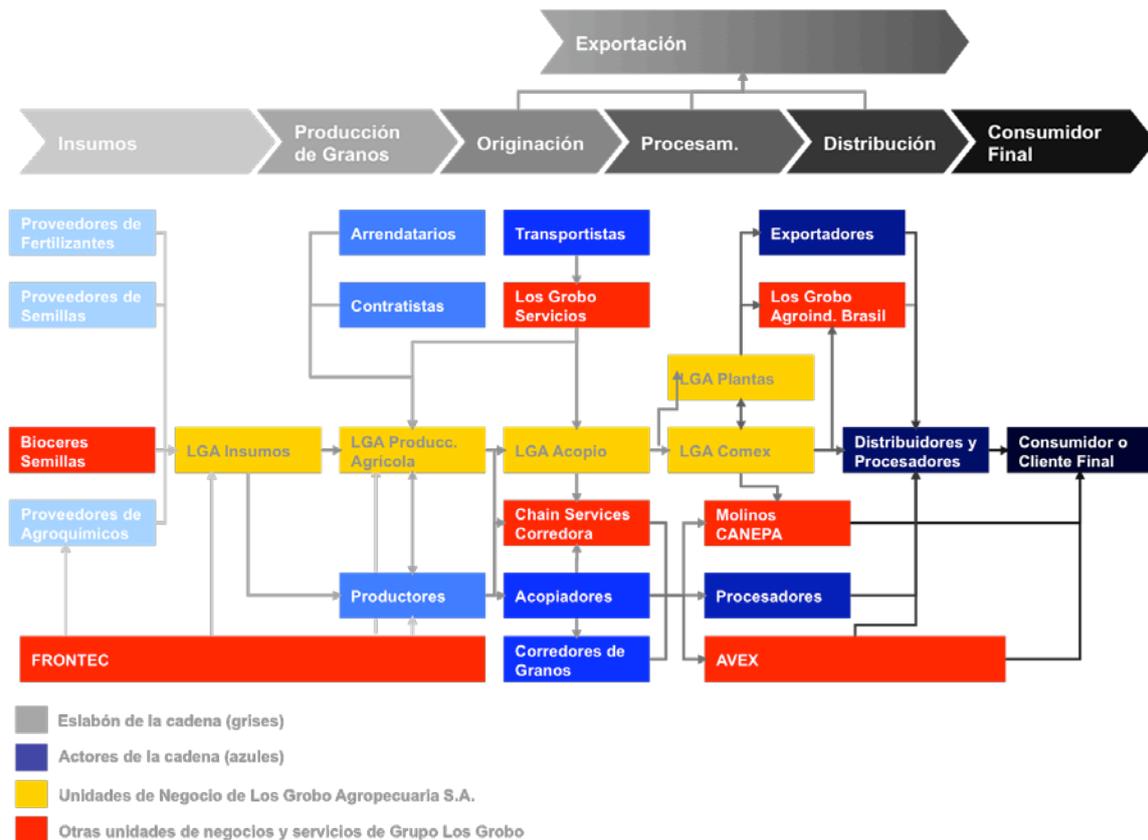
La posición en la cadena de valor y el esquema de participación en cada eslabón, definen los mercados en los que se opera y por consiguiente los clientes a los que se atienden. La cadena involucra: el desarrollo de insumos agrícolas (específicamente semillas), y su venta y distribución junto con agroquímicos y fertilizantes; la gestión de la producción agrícola sobre campos arrendados; el servicio de logística; la comercialización de productos agrícolas propios y de terceros, tanto para mercado interno como para exportación; y el procesamiento de trigo y la elaboración y comercialización de harinas.

Esta estructura de operaciones múltiples y en red determina una gran variedad de clientes y de servicios, estableciendo sinergias con las demás empresas del GLGA y conformando una base de 1500 empresas-cliente.

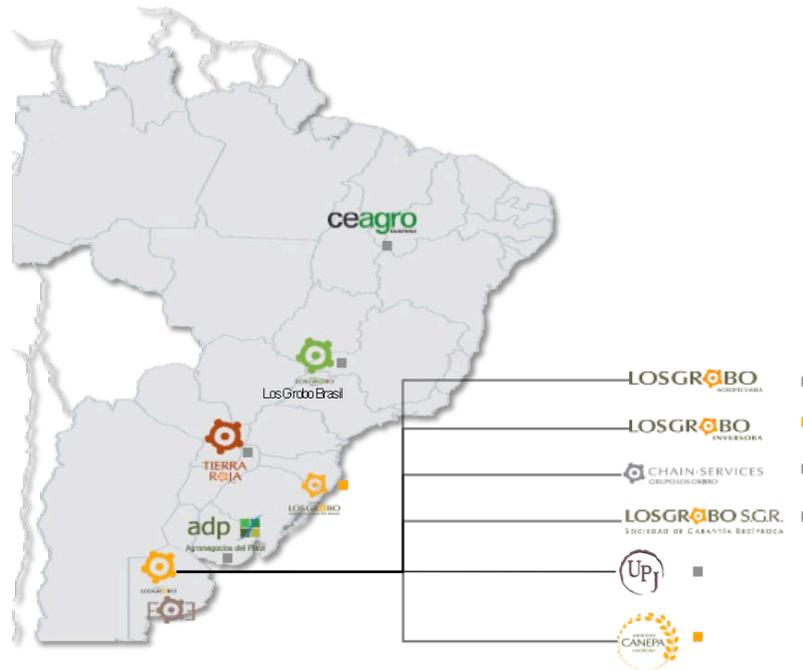
La integración regional de los mercados de productos agroindustriales es un fenómeno en constante expansión que ha generado para Grupo Los Grobo importantes oportunidades de negocios en la arena internacional.

Agronegocios del Plata, Tierra Roja y Grupo Los Grobo do Brasil son parte de la extensión de nuestra red que trasciende las fronteras territoriales como manifestación de nuestra cultura de cooperación e integración. Extendiendo las mejores prácticas a Uruguay, Paraguay y Brasil, buscamos compartir el conocimiento con nuestros pueblos vecinos y crecer junto a ellos.”

Como se ha visto hasta aquí, Los Grobo se encuentra horizontal y verticalmente integrado proveyendo servicios en toda la cadena de valor. El siguiente esquema refleja la interrelación de transacciones entre las distintas divisiones descritas (División Materias Primas – División Industrial – División Regional) y las áreas que las componen, con los productos y servicios a los que dan origen.



Distribución geográfica de nuestra estructura operativa



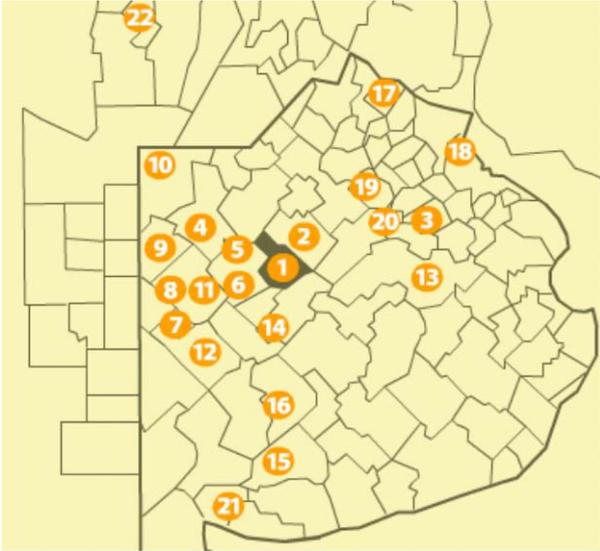
La red en Argentina

La estructura de negocios de Los Grobo en Argentina, esta organizada bajo el modelo de una empresa red. La red en Argentina esta compuesta por:

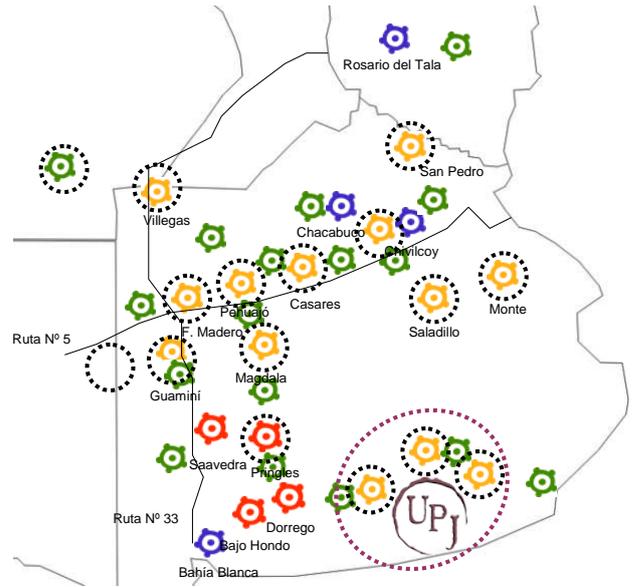
- Una red de **18** Ingenieros Agrónomos encargados de gerenciar la producción agrícola tanto en campos propios como alquilados.
- Una red de **22** sucursales comerciales, con representantes en cada comunidad en la que estamos insertos.
- Una red de **14** CSI (plantas de acopio y servicios integrados), dispuestas estratégicamente para estar cerca del cliente.
- Una red de aproximadamente **250** PyMEs proveedoras de servicios (siembras, cosechas, pulverizaciones, embolsado y extracción de bolsas).
- Una red de **800** transportistas de granos.
- Una red de distribución de harinas, proveedores de productos (insumos, semillas, fertilizantes, tecnología de información, etc.) y propietarios de tierra donde se realizan por año más de **200** contratos de arrendamientos o aparcería.
- **4450** proveedores de bienes y servicios
- **234** colaboradores contratados en forma directa

Mapa de Sucursales – Red Comercial

1. Carlos Casares (Planta de acopio)
2. Quiroga
3. San Miguel del Monte (Planta de acopio)
4. Carlos Tejedor
5. Pehuajó (Planta de acopio)
6. Francisco Madero (Planta de acopio)
7. Salliqueló
8. 30 de Agosto
9. América
10. Gral. Villegas (Planta de acopio)
11. Trenque Lauquen
12. Guaminí (Planta de acopio)
13. Las Flores
14. Magdala (Planta de acopio)
15. Coronel Pringles (Planta de acopio)
16. Gral. Lamadrid
17. San Pedro (Planta de acopio)
18. Capital Federal
19. Chivilcoy (Planta de acopio)
20. Saladillo (Planta de acopio)
21. Bajo Hondo (Planta de acopio)
22. Río IV (Depósito de Agroinsumos)

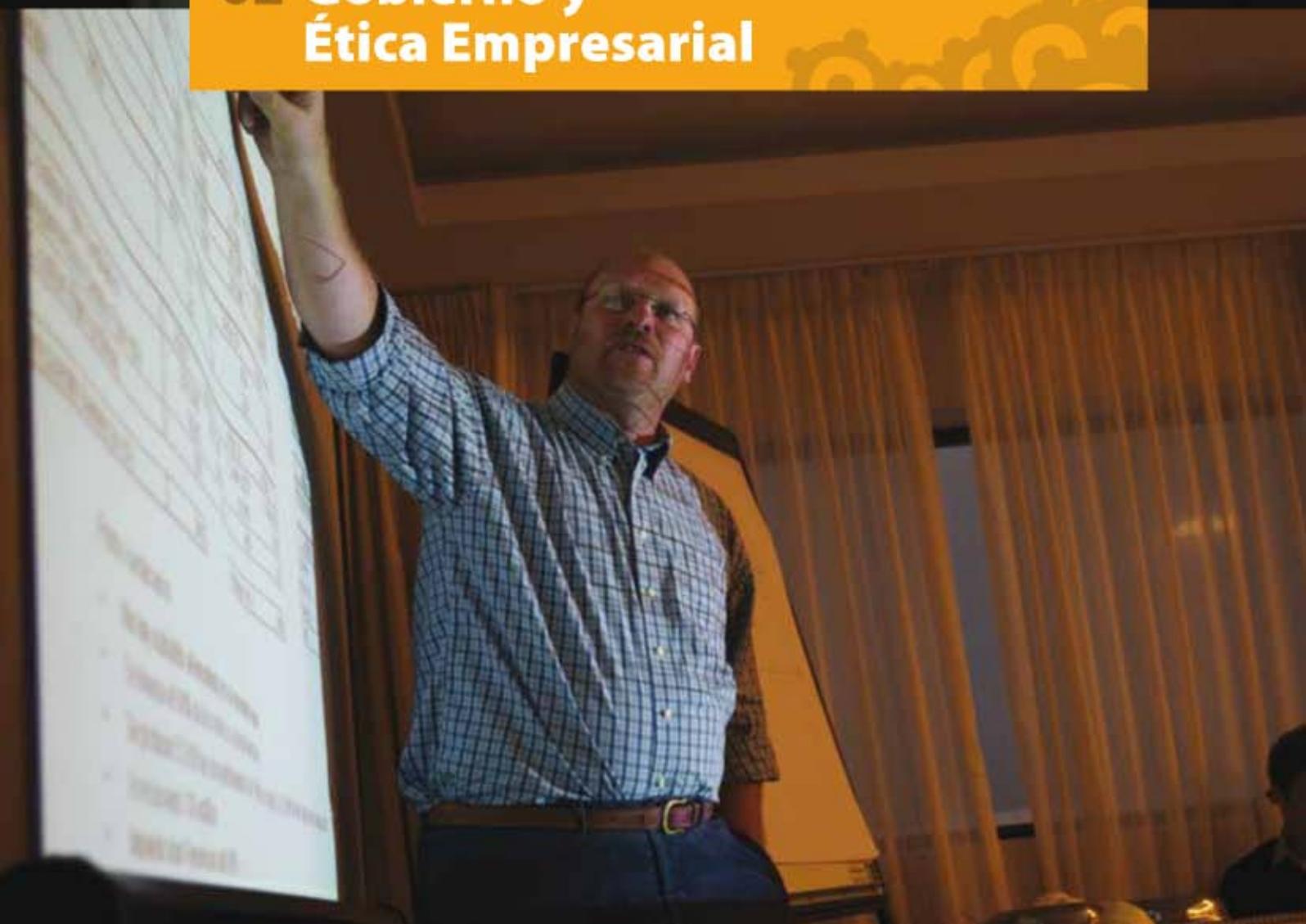


A su vez, la red comercial articula con la red de producción agrícola, con la red de acopio de granos y, finalmente la de agroinsumos, las cuales se encuentran geográficamente diversificadas de manera complementaria, lo que puede verse en el siguiente **Mapa de Producción Agrícola y Centros de Servicios Integrados**:





02 Gobierno y Ética Empresarial



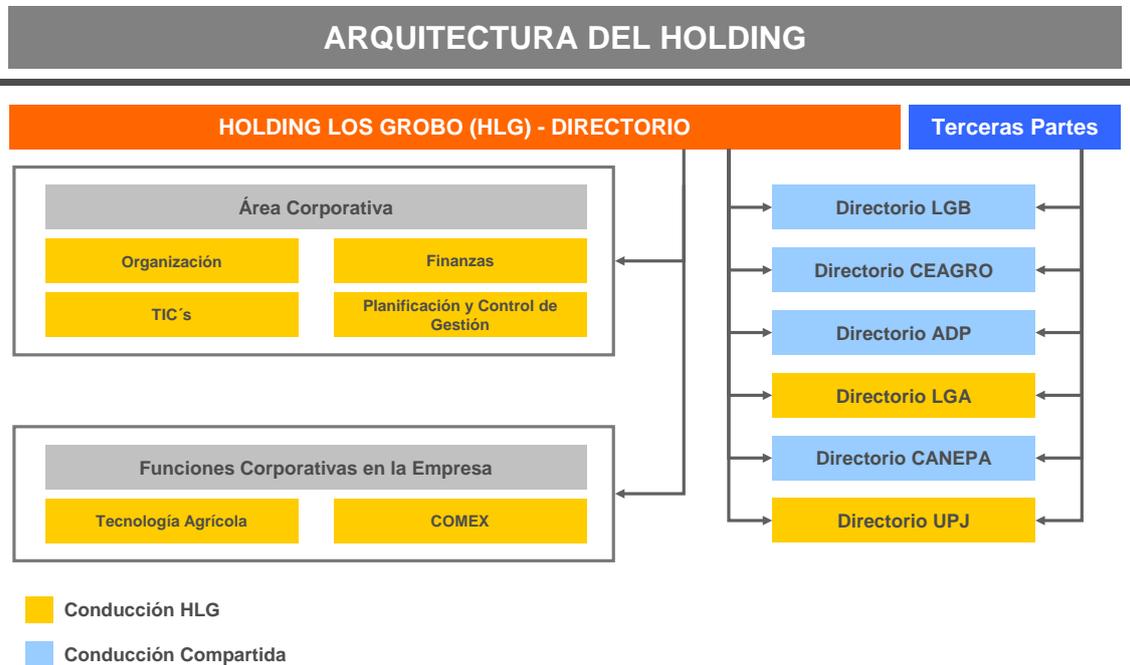
Gobierno y Ética empresarial

Gobierno [4.1 a 4.10]

Grupo Los Grobo se compone de un conjunto de empresas en las que los accionistas tienen invertido su capital. Las reglas que rigen la relación entre los propietarios están plasmadas en un “Acuerdo de Accionistas”, que además de las normas internas de funcionamiento, determina la forma de aplicar la voluntad del conjunto y fija qué asuntos se reservan como tales.

El Directorio, es la unidad de conducción y máximo órgano de gobierno, encargado de dirigir los negocios del Grupo, más allá de la forma jurídica, localización o actividad a la que se dediquen las empresas que lo componen.

Los Accionistas reciben información por parte del Directorio trimestralmente y aprueban el balance en la Asamblea anual de accionistas. Por otro lado, los colaboradores comunican sus recomendaciones de gestión y sus expectativas, principalmente a través de la encuesta anual de clima laboral, aunque hay otras herramientas disponibles que se verán más adelante.



Enfoque de Gestión



El Directorio, es la unidad de conducción y máximo órgano de gobierno, encargado de dirigir los negocios del Grupo, más allá de la forma jurídica, localización o actividad a la que se dediquen las empresas que lo componen.

Por otro lado, el buen gobierno corporativo es clave para la conducción ética de los negocios de la compañía y debe orientarse bajo los lineamientos del desarrollo sustentable.

De esta manera, el Directorio asegura un correcto desempeño económico, ambiental y social en la organización simultáneamente en cada uno de los procesos, áreas y unidades de negocio de la compañía.

Orientar el accionar del Directorio para facilitar que la toma de decisiones de este órgano de gobierno, se encuentre basada en un estilo de conducción ético, que tome en cuenta los conceptos de desarrollo sustentable, alineándolos con los objetivos de todos los GDI.

- Incorporar a la gestión y difundir las mejores prácticas en materia de Buen Gobierno Corporativo, que permitan reforzar la estrategia global del Directorio, facilitando su buena conducción en términos éticos, garantizando la independencia y el liderazgo de éste órgano.
- Generar información confiable y transparente para los diversos GDI en relación a la gestión económica, social y medioambiental y el desempeño ético del Directorio y de la compañía.
- Asegurar que las decisiones tomadas por el Directorio impacten en negocios e iniciativas justas y equitativas para todos los GDI y se orienten de acuerdo a los valores y cultura de la organización en materia de ética empresarial.
- Prevenir potenciales riesgos para la compañía y el Directorio en cuestiones éticas.

- Lograr que los tomadores de decisiones en Los Grobo posean la más alta calidad ética en el desempeño de sus funciones.
- Contar con herramientas de gestión ética que garanticen el óptimo funcionamiento del órgano de gobierno.
- Lograr que las decisiones del Directorio contribuyan al cumplimiento de la visión y misión de la organización desde una perspectiva ética.
 - Alcanzar una cultura de trabajo orientada en los valores de justicia y equidad.
- Garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos construyendo colectivamente valor económico, social y medioambiental.
- Captar mercados, inversores y empleados interesados en empresas con una gestión transparente.
- Contar con herramientas de gestión para dirimir conflictos de tipo éticos.

ESTRUCTURA DE CARGOS DESEMPEÑADOS ^[4.2]

La estructura de cargos en Los Grobo se corresponde con un diseño relativamente más horizontal que de típica estructura piramidal, lo que es funcional al diseño organizacional en red que la misma posee. A continuación puede observarse un esquema, describiendo las funciones con mayor responsabilidad desde una perspectiva ética;

CARGO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ^[4.5]
Directorio	<ul style="list-style-type: none"> • Cuerpo colegiado que asume la conducción de las empresas que conforman Grupo Los Grobo. En la actualidad los directores son 11 de los cuales 2 son independientes ^[4.3]. Para seleccionar a los integrantes y definir sus remuneraciones existe un Comité de Gestión ^[4.7] de talentos, compensaciones, nominaciones y gobierno corporativo conformado por dos directores externos y dos directores internos. Es su responsabilidad proponer la política de remuneración y beneficios de la compañía y la fijación de normas y procedimientos inherentes a la selección de directores y ejecutivos clave. El perfil de los ejecutivos clave es definido por el mismo comité de acuerdo a las necesidades de la organización. • El Directorio es el responsable de evaluar el desempeño económico, ambiental y social de la organización. La evaluación se realiza a través de seguimiento de indicadores de desempeño y los mismos se vuelcan en la memoria y balance anual confeccionado de acuerdo a los lineamientos del Global Reporting Initiative en su versión G3 ^[4.9]. • Son funciones del Directorio, analizar y evaluar nuevas oportunidades de negocio, inversiones y/o participaciones, solicitar intervención y acuerdo a la Asamblea de Accionistas siempre que corresponda, preaprobar la memoria, balance general y estado de resultados de cada una de las empresas del Grupo, controlar mensualmente su evolución y el resultado, gestionar la información a través de indicadores mensuales, comparar resultados de la gestión con los de otras empresas poseedoras de mejores prácticas, presentar trimestralmente un informe electrónico y toda documentación complementaria que resulte necesaria a los accionistas.
Áreas Corporativas	Se han creado áreas que atraviesan transversalmente a toda la organización, actuando como plataforma para guiar y dar soporte a cada una de las unidades de negocio, alineando la forma en que se gestionan los negocios en toda la región.
Director Ejecutivo	Es una figura que desempeña funciones delegadas por el Directorio en relación al área específica en la cual actúa.

Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de una empresa. • La posición que éste ocupa implica gestionar los recursos con los que cuenta la empresa a efectos de alcanzar los resultados esperados por el directorio.
Gerente de Área	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de una unidad de negocio, área o sector. • La actividad de los gerentes está fundamentalmente orientada a lograr resultados a través de su equipo de trabajo.

Nuestra Ética empresarial ^[4.6]

“...Creemos que el desarrollo de reglas y mecanismos de control previenen los conflictos con los grupos de interés y facilitan los procesos de creación de valor conjunto. Es por ello que, como parte de nuestra estrategia para prevenir riesgos en materia económica, social y ambiental, adherimos voluntariamente a un conjunto de normas y recomendaciones para orientar, de acuerdo a los valores y cultura de la organización, el desempeño ético de todos los integrantes de la misma y de su cadena de valor.” (Gustavo Grobocopatel, Presidente de Grupo Los Grobo)

El Directorio, como máximo órgano de gobierno, es el responsable de velar por el desempeño ético de los miembros de la organización y el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales. Las verificaciones externas, validan el sistema de gestión adoptado y el cumplimiento de las normas aplicables a la compañía.

Marco de referencia general

Grupo Los Grobo tiene por misión ser el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y su entorno. Es por ello que, a través de acciones cotidianas, Los Grobo se constituye en un actor comprometido con las circunstancias que determinan la puesta en práctica y promoción de los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, comunitarios, ambientales y de incidencia colectiva.

Desde 2005 LGA adhiere y difunde los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, referidos al compromiso con derechos humanos, los derechos laborales, la protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción y presenta a dicha organización las COPs.

Marco de referencia para el buen Gobierno Corporativo

Para evaluar el desempeño del Directorio en materia de Gobierno Corporativo, Los Grobo ha suscripto y se alinea voluntariamente al Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina preparado por el Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO¹²). Las prácticas de buen gobierno corporativo apuntan a que la empresa, además de maximizar sus ganancias, ejerza sus funciones con responsabilidad y transparencia. Asimismo, prevé un procedimiento para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno y entre éste y los accionistas.

Marco de referencia para el público interno y la cadena de valor

El Código de Ética contiene los valores y principios éticos que deben ser considerados por todos los miembros de la organización, incluyendo al Directorio, a la hora de tomar decisiones y actuar. A su vez, las Políticas, actúan como una guía más específica para orientar el accionar diario y las decisiones de negocios en cada área de gestión en relación a sus funciones.

Proceso de control y precaución

El Manual para la Resolución de Conflictos, establece un proceso claro para reportar e informar irregularidades asociadas a los principios éticos promovidos por Los Grobo.

El Comité de Ética es el responsable de velar por el cumplimiento del Código de Ética. La misión del Comité es “resolver de forma transparente y equilibrada los conflictos suscitados en torno al tratamiento de cuestiones graves que generan dilemas entre partes, conflictos entre los intereses personales y los de la organización o aquellas situaciones que violentan o ponen en peligro el respeto y promoción de los principios éticos de la compañía”.

³ Más información en la Web: <http://www.iago.org.ar/iago/>

Existe un **mapa de riesgo de la compañía**, basado en el principio de precaución. En el mismo se establece el nivel de riesgo en función de su probabilidad de ocurrencia e impacto en relación al nivel de riesgo que la compañía esta dispuesta a asumir. Para ello existen distintas herramientas de gestión que permiten medir el riesgo potencial, para la salud económica, social y ambiental de la compañía. A partir de los resultados obtenidos se definen estrategias que permitan eludir, mitigar y/o compartir el riesgo. Las decisiones tomadas pueden llegar a incluir el cese de actividades altamente riesgosas.

Canal de comunicación ^[4.4]

Existe un canal de comunicación directo para todos los grupos de interés que se relacionan con la empresa (dirección de la empresa, colaboradores, proveedores, clientes, etc), denominado Resguarda, para informar sobre irregularidades que atenten contra el código de ética, el patrimonio de la compañía o el buen clima laboral.

Herramienta de gestión y reporte ^[4.4]

Los Grobo utiliza el modelo propuesto por el Global Reporting Initiative en su versión G3 como una herramienta para controlar la gestión y comunicar sus resultados a todos los grupos de Interés con los que se relaciona. El modelo fue creado para que cualquier empresa pueda informar su desempeño de sustentabilidad, considerando las dimensiones económicas, sociales y ambientales. El reporte es aplicable en cualquier región geográfica, tipo de negocio y tamaño de empresa, creando de esta manera una estandarización en el tipo de información desplegada, aportando transparencia y permitiendo la comparabilidad.



Participación e involucramiento con los grupos de interés [4.14 a 4.17]

Para definir la estrategia general de sustentabilidad y ofrecer propuestas adecuadas de largo plazo que consideren las dimensiones económica, social y medioambiental, la compañía ha identificado aquellos grupos de interés con los que se relaciona y que considera prioritarios – accionistas, colaboradores, medioambiente, proveedores, clientes, comunidades rurales, Estado y Sociedad Civil – y lleva adelante diversas iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria tendientes a agregar valor y atender sus demandas [4.4].

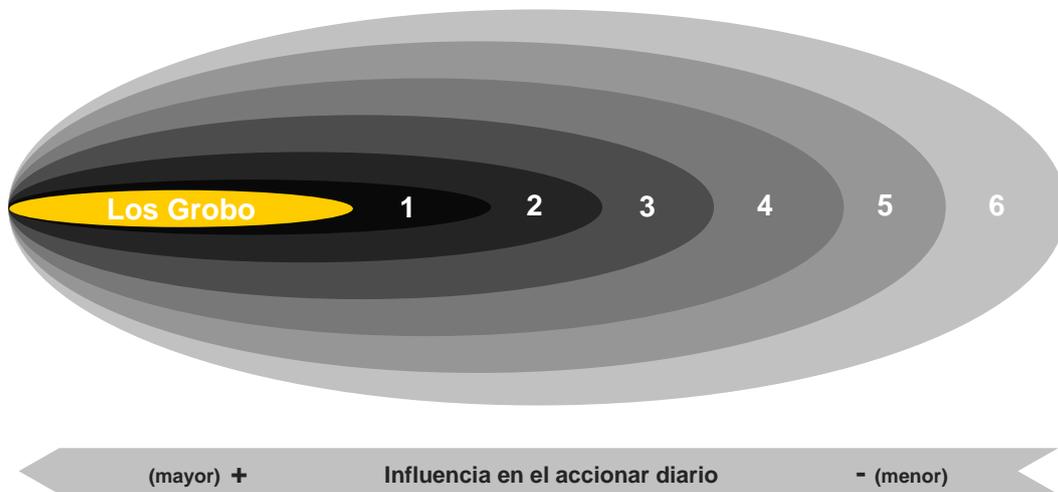


Los grupos de interés son identificados y seleccionados de acuerdo a las siguientes dimensiones:

Dimensiones	Descripción
Responsabilidades compartidas	Personas, grupos o temas con las que se tienen o tendrán responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes
Influencia recíproca	Personas, grupos o temas que tienen o tendrán posibilidades de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y/o sobre los cuales la empresa ejerce influencia

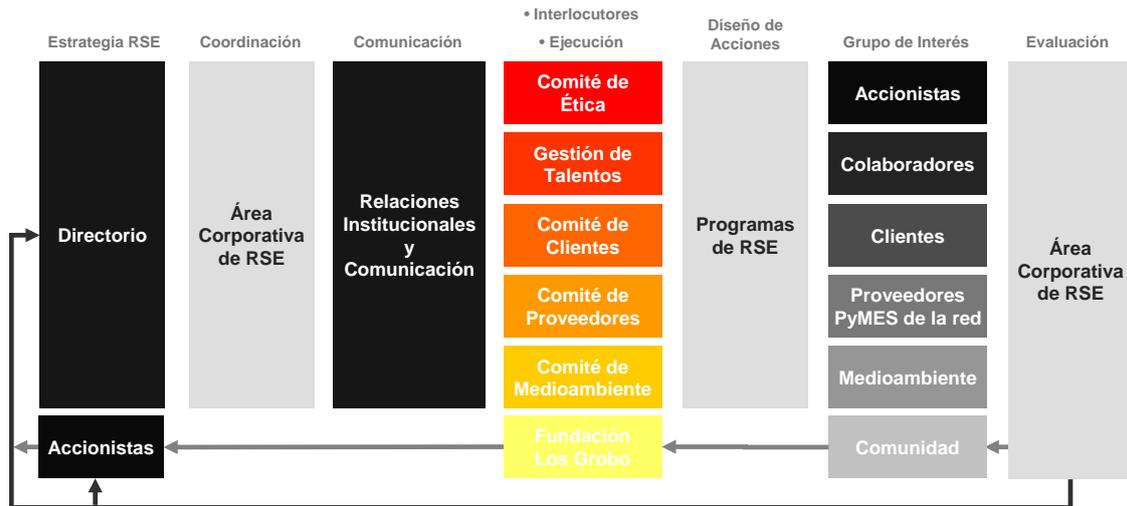
Cercanía	Personas, grupos o temas con las que interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la compañía o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de sus zonas de influencia
Dependencia	Personas y grupos que más dependen del desempeño de la compañía en materia económica, social y ambiental
Representación	Personas que a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas frente a la empresa. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, Organizaciones de la Sociedad Civil, representantes sindicales, etc.

Se han identificado a los distintos GDI y categorizado según la interrelación de cada una de las dimensiones consideradas previamente, determinando, por lo tanto, cuáles tienen mayor influencia sobre el accionar cotidiano de la compañía. Esto puede verse gráficamente en el siguiente esquema:



1. accionistas
2. colaboradores
3. clientes – proveedores
4. medioambiente
5. comunidades rurales
6. sociedad civil – Estado

Los Grupos de Interés se relacionan formalmente con la compañía en diversos espacios de diálogo denominados comités. Los comités, compuestos por representantes de diferentes áreas y unidades de negocio, son responsables de analizar oportunidades para mejorar el vínculo de la empresa con su entorno, promover la difusión de conocimiento e información, favorecer la expansión de los negocios, la implementación de inversiones sociales conjuntas, la ejecución de planes de acción basados en conceptos de RSE, la resolución anticipada de potenciales conflictos y la obtención de resultados ganar-ganar.



El conocimiento respecto a las demandas más importantes de los grupos de interés se obtiene utilizando herramientas de recolección de información tales como: encuesta de clima laboral, encuestas a clientes, encuestas a proveedores, reuniones multistakeholders, entre otras. Los empleados del Grupo pueden comunicarse con el Directorio a través del *programa de desayunos con directores*, *programa de visitas de directores a plantas*, *talleres de integración* y canalizar sus demandas a través de la *encuesta de clima organizacional* que se realiza todos los años. Existen elementos de comunicación transversales a la gestión de la empresa como las auditorías internas y externas, y la Jornada Anual de Desarrollo Sustentable y RESGUARDA [4.4].

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA LOS GDI

Accionistas	Colaboradores	Clientes	Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Convenio de Accionistas • Reunión de Accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de clima laboral • Focus group • Talleres de integración • Desayuno con Directores • Visita de Directores a plantas • Encuestas por evento • Evaluación anual de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción de clientes • Encuestas por evento • Jornada anual con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de proveedores • Desayuno anual con proveedores • Evaluación anual de desempeño
Medioambiente	Comunidad	Sociedad Civil	Estado
<ul style="list-style-type: none"> • Agroecoindex y Sistema Campos • Diálogo con ONG's medioambientales 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo canalizado a través de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo • Jornada de evaluación de programas con la comunidad • Jornada anual de Desarrollo Sustentable 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en espacios de debate • Articulación en programas conjuntos con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías • Espacios de debate y diálogo público-privado • Programas de articulación público-privada

A continuación mostramos las principales preocupaciones de los grupos de interés en relación a las actividades y desempeño de la compañía, en función de las dimensiones más relevantes:

Grupo de Interés	Herramienta de Recolección de Información	Principales Características en la relación con GDI	Valores/Ética	Económico	Ambiental	Social	Legal
Accionistas	Convenio de Accionistas	Orgullo respecto a la identidad, valores e historia Cumplir con lo pactado en el convenio de accionistas	• •	•			•

		Capacitar a los futuros accionistas en el negocio	•	•			
		Mantener una gestión ética y responsable de los recursos materiales, humanos y ambientales	•	•	•	•	•
		Lograr la sostenibilidad de la organización manteniendo los valores de sus fundadores en el largo plazo	•	•	•	•	•
		Aumentar el valor de la compañía		•			
		Aumentar el EBITDA		•			
		Mantener una comunicación fluida y transparente con los diferentes grupos de interés	•				
		Fortalecer la capacidad de innovar	•				
		Lograr la excelencia en la atención al cliente	•			•	
Colaboradores	Encuesta de "Clima Organizacional" Focus Group	Accionistas y Directores de integridad y consistencia en la dirección de la empresa	•	•			
		Confiar en las personas para las que trabajan	•				
		Confiar en las capacidades de los gerentes para la conducción del negocio y coordinación de recursos	•	•			
		Pertenecer, sentirse parte y participar en la toma de decisiones relevantes	•				
		Contar con posibilidades de crecimiento y desarrollo	•				•
		Obtener una remuneración acorde a sus responsabilidades		•			•
		Ser reconocidos y tratados equilibradamente en términos de recompensa		•			•
		Disfrutar del ambiente y compartir la cultura de trabajo	•				
		Ser valorados y respetados como individuos	•				•
		Tener equilibrio entre la vida personal y laboral	•				•
		Mantener una comunicación abierta y transparente	•				•
		Sentir que no existe favoritismo y ningún tipo de discriminación	•				•
		Estar orgullosos del trabajo personal, del trabajo en equipo y de la empresa	•				•
		Participar del negocio central de la compañía		•			
		Participar en el proceso de toma de decisiones	•	•			•
Obtener capacitación para ser competitivos y desarrollarse profesionalmente					•		
Cadena de Valor: Clientes	Encuesta de Clientes	Principales Características en la relación con GDI					
		Obtener productos y servicios de calidad	•	•			•
		Obtener precios competitivos		•			
		Ser escuchados, atendidos cordialmente y con prontitud	•				
		Trabajar con seguridad y manejo de riegos	•				•
		Recibir el producto o servicio en tiempo y forma	•	•			
		Contar con opciones de servicio de postventa		•			
		Solucionar sus problemas eficazmente	•				
		Conocer el proceso de seguimiento de los problemas	•				•
		Obtener de la organización nuevas oportunidades de negocios		•			
		Reducir los costos de transacción		•			
		Contar con agilidad en la gestión de la papelería		•			
		Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información	•				
Estar satisfechos con el trabajo	•				•		
Tener derecho a elegir	•				•		
Cadena de Valor: Proveedores	Encuesta de Proveedores	Recibir un trato equitativo	•				•
		Tener agilidad en los procesos		•			
		Obtener apoyo financiero para capital de trabajo, inversiones y actualización tecnológica		•			

		Mantener con la compañía relaciones de largo plazo	•		•	
		Trabajar con previsibilidad de demandas futuras de productos y servicios	•		•	
		Obtener el pago a sus productos y servicios en tiempo y forma		•		
		Tener acceso a la información sobre necesidades de la organización	•		•	
		Obtener posibilidades de transferencia e intercambio de conocimiento y prácticas de gestión	•		•	
		Posibilitar la generación conjunta de valor	•	•	•	
		Percibir el fomento de la actividad local	•		•	
Medioambiente	Sistema Campos y Agroecoindex	Conservar el medioambiente	•	•	•	
		Respetar y exigir el cumplimiento de las normas ambientales		•	•	•
		Hacer un uso responsable de los recursos y factores de producción	•		•	
		Velar por los intereses de la comunidad en cuanto al impacto de la actividad productiva	•		•	•
		Generar conciencia respecto de la importancia en el cuidado del medioambiente	•			•
		Fomentar la participación ciudadana a través de la concreción de proyectos conjuntos			•	•
		Difundir las mejores prácticas en relación al cuidado del medioambiente	•		•	•
		Brindar información respecto de los impactos de la actividad de la empresa	•		•	•
Sociedad Civil	Encuentro multistakholder: Jornada Desarrollo Sustentable	Respeto por la ley y los compromisos asumidos. Transparencia y Confiabilidad.	•		•	
		Recibir información confiable y verdadera sobre la gestión de recursos, personas y medioambiente	•		•	•
		Generación de empleos de calidad.	•	•		•
		Fomentar la participación ciudadana				
		Interactuar constructivamente con instituciones del sector social, del Estado y con otras empresas	•			•
		Compromiso real y concreto de la empresa con la comunidad, el medioambiente y los colaboradores				
		Promover la profesionalización del sector y la difusión de reglas claras		•		•
		Sentir inclusión	•			•
		Demostrar el interés por las problemáticas sociales	•			•
		Promover el desarrollo local	•	•		•
		Invitar a la investigación y desarrollo		•		
		Ofrecer oportunidades de capacitación		•		•
		Fomentar la participación ciudadana con el ejemplo	•			•
		Generar valores que sean deseables como ejemplo	•			
Involucrarse voluntariamente en iniciativas del sector social				•		
Generar oportunidades para la cadena de valor		•		•		

Compromisos con iniciativas externas [4.11 a 4.13]

Con el objetivo de promover y fortalecer agendas de sustentabilidad entre el sector público, privado y social, durante el 2008 Grupo Los Grobo continuó acompañando diversas iniciativas de otras organizaciones.

Asociaciones / Organizaciones / Entes	Presencia en los órganos de gobierno	Participación en proyectos o comités	Aporte de financiamiento	Representantes de la organización
---------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------	-----------------------------------

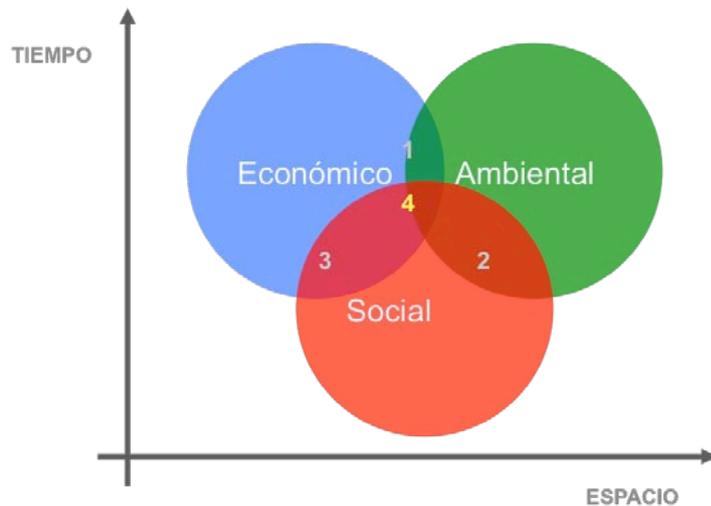
Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA)		●		CEO/ Producción / Comercialización
Asociación Empresaria Argentina (AEA)	●	●		Presidente
Asociación Argentina de Girasol (ASAGIR)	●	●		CEO
Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (AAPRESID)		●	●	Presidente
AVINA		●		Presidente / Fundación Emprendimientos Rurales
Banco de Bosques		●		Director Ejecutivo / RSE
Bioceres	●	●	●	Presidente
Cámara Argentina de Sociedades y Fondos de Garantía (CASFOG)	●	●	●	Directores ejecutivos
Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)		●		Presidente / Director Ejecutivo / RSE
Comisión económica para América Latina (CEPAL)		●		Directores Ejecutivos
Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)		●		Directores ejecutivos / RSE
Escuelas del Bicentenario	●			Presidente
Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA)		●	●	Director Ejecutivo / Gestión de Talentos
Federación Argentina de la Industria Molinera (FAIM)		●		Directores Ejecutivos
Foro Ecuménico Social		●		Director Ejecutivo / RSE
Fundación Nacional para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE)			●	Directores Ejecutivos
Global Reporting Initiative (GRI)		●		Directores Ejecutivos / RSE
Grupo de Fundaciones (GDF)		●	●	Fundación Emprendimientos Rurales / RSE
International Food, Agricultura and Management Association (IFAMA)	●	●		Presidente

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)		●		Director Ejecutivo/ RSE
Instituto de Agrobiotecnología Rosario (INDEAR)	●	●	●	Presidente
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)		●		Presidente / Producción
Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)		●		Presidente
International Food and Agribusiness Management Association (IAMA)		●	●	Presidente / Directores Ejecutivos
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología		●		Presidente / Fundación Emprendimientos Rurales / RSE
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social		●		Gestión de Talentos / Operaciones / RSE
Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS)		●		Director Ejecutivo / RSE
Pacto Global de Naciones Unidas		●		Director Ejecutivo / RSE
Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur (PROCISUR)		●		Producción / RSE
Red de Acción Política (RAP)		●		Fundación Emprendimientos Rurales
Rotary Club		●	●	Accionistas
Round Table on Responsible Soy Association (RTRS)		●		Director Ejecutivo / RSE
Sociedad Israelita de Carlos Casares	●	●	●	Accionistas
Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE)		●		D.E / GT / Operaciones / RSE
Universidad de Harvard		●		Director Ejecutivo / Gestión de Talentos
Universidad de San Andrés		●	●	CEO
Universidad Torcuato Di Tella (UTDT)	●	●		Presidente / Gestión de Talentos

El Desarrollo Sustentable como eje para la consolidación del negocio ^[4.8]

El concepto de Desarrollo Sustentable se encuentra incorporado en el centro de la estrategia de crecimiento de la empresa. Por lo tanto, el abordaje de la gestión se realiza partiendo de un enfoque que contemple la dimensión económica, social y ambiental, y la interrelación de éstas con los GDI más importantes para la empresa.

De esta manera, las iniciativas y programas de Los Grobo deben ofrecer un balance óptimo entre el crecimiento económico, el desarrollo social y el impacto ambiental, buscando preservar los recursos naturales a través de la utilización de procesos tendientes a la sostenibilidad, la competitividad, la innovación, la eco-eficiencia, la transparencia y la gestión del impacto socio ambiental. El concepto de Desarrollo Sustentable es el principio ordenador detrás de todas las acciones que se manifiestan en la estrategia de la responsabilidad social empresaria (RSE), y así, de los negocios de Los Grobo.



Incorporación del concepto de Desarrollo Sustentable por una sociedad:

1. Viable
2. Vivible
3. Justa
4. Gestión empresarial sustentable
5. Considerando a las generaciones futuras en el largo plazo y al espacio donde se desarrollan las actividades productivas

La premisa anterior actúa también como una guía en el accionar cotidiano, influenciando las formas que adoptan las personas para realizarlas, y moldeando así la identidad que la compañía adquiere en el tiempo con su propio desarrollo. Surgen así distintos conceptos que se encuentran profundamente entrelazados con la gestión diaria.

Responsabilidad compartida: Los Grobo es una empresa que se siente responsable y participe de los procesos que modifican el entramado social, el equilibrio ambiental, la generación de competitividad y oportunidades para PYMES, clientes y proveedores que se relacionan con la misma, de la calidad de vida de las personas que trabajan en la organización, de la reproducción de empleos de calidad, del progreso de las comunidades locales, de la generación de lazos de confianza y previsibilidad en la sociedad. En la sociedad de conocimiento, la información circula libremente mediante la utilización de TICs, por lo que la responsabilidad es compartida.

Concientización: El crecimiento y la consolidación del sector dependen hoy, entre otras razones, de la toma de conciencia por parte de los actores involucrados, sobre la importancia de ser responsables en un sentido amplio, agregando valor a los negocios, impulsando el empoderamiento de las comunidades, al tiempo que se avanza en la concreción de la visión de lograr una Argentina verde y competitiva sobre relaciones ganar – ganar entre los grupos de interés.

Inclusividad: La característica organizacional que distingue a la compañía como una empresa red, sustenta su creencia en los procesos colectivos como motor de crecimiento y de mejora continua en un sentido amplio

y abarcativo. Es por ello que procura coordinar y fortalecer una red de apoyo, tendiente a desarrollar capital social, en todas sus manifestaciones. La misma es consecuencia de acciones deliberadamente orientadas a generar el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y de todos los actores que de alguna u otra manera, se ven afectados por el accionar de la compañía o impactan en la misma.

Coordinación: Una red de capital social es el principio ordenador de un sistema de valores, en el cual las acciones de los actores y líderes sociales se organizan y articulan para generar beneficios colectivos. La cohesión de una red de capital social requiere de la integración y coordinación de acciones entre el sector público, privado y las organizaciones no gubernamentales (ONGs), siendo fundamental la autonomía y especialización de las partes.

Transversalidad: Los Grobo procura que las acciones responsables sean aplicadas a todo nivel y de manera transversal a la organización, considerando que la diversidad enriquece la gestión, los procesos y fomenta la creatividad. La descentralización de las actividades a cada una de las áreas de la compañía permite la internalización y apropiación de la cultura, los valores y las políticas. El diseño de Red favorece este proceso.

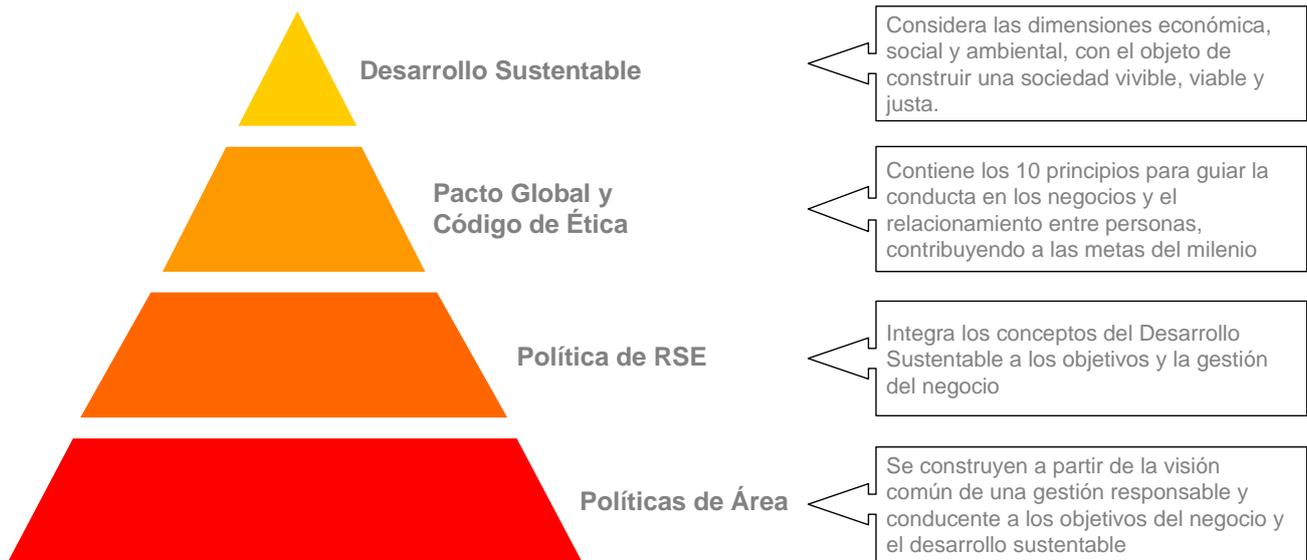
Responsabilidad: El concepto básico de RSE se funda en el respeto por la ley, pero lo trasciende ampliamente. En el paradigma de la sociedad y economía del conocimiento, el mercado y la sociedad premian y castigan la responsabilidad de las empresas. El límite empresa – sociedad resulta cada día más difuso: La empresa comienza a influenciar a la sociedad a través de sus empleados que participan en las actividades públicas y los programas orientados a la comunidad; por otra parte, la sociedad cada día le exige más a la empresa esperando que lidere cambios necesarios, canalice demandas que les son compartidas y rinda cuentas ante ella. Por esto, las empresas deben responder y rendir cuentas a la sociedad. La red comparte el conocimiento rápidamente, difundiendo y transmitiendo las mejores prácticas, generando lazos mutuamente beneficiosos, de largo plazo y basadas en la confianza.

Por lo anterior, Los Grobo se propone incorporar las mejores prácticas en lo que respecta a desarrollo sustentable, generación de redes y capital social. Para ello, cuenta con un área corporativa de análisis, gestión y difusión de RSE, con una estrategia social y medioambiental alineada a la estrategia comercial de la empresa y viceversa. Pero además, Los Grobo va un paso más allá, buscando convertirse en una empresa del cuarto sector, una empresa comprometida y atenta a las oportunidades de mejorar la situación particular de todos los actores vinculados.

De esta manera, puede verse como se conjugan aspectos del desarrollo sustentable y del conjunto de actores que integran los grupos de interés con los que se relaciona la empresa, en un enfoque que integra aspectos multidimensionales con roles sociales multisectoriales. Así, se configura un modelo sistémico dentro del cual se encuentra inmerso un esquema de articulación entre grupos de interés, la empresa en red y la gestión sustentable.

Enfoque de la gestión en RSE

Como se ha podido ver, la gestión de la RSE parte del concepto de Desarrollo Sustentable, incorporando las dimensiones económica, social y ambiental, y para lo cual ha construido un marco normativo que se encuentra jerarquizado, y que permite incluir estos conceptos y articular armónicamente con los demás marcos de referencia de gobierno.



De esta manera, las políticas adquieren un rol relevante dado que deben ser consideradas en los planes estratégicos y en la toma de decisiones de todas las unidades de negocios, motorizando los cambios y los resultados de la compañía en pos del Desarrollo Sustentable. Por lo tanto, el enfoque del negocio en cada dimensión de la sustentabilidad y en relación a cada GDI, se encuentra subordinado a estas políticas. El diseño de las políticas en Los Grobo, se encuentra representado en el siguiente esquema:



Existen políticas que son específicas a un área o unidad de negocio y en relación a un GDI en particular, y otras que son transversales afectando a todos los GDI. A continuación se presentan aquellas que tiene una implementación transversal.



La RSE es un componente estratégico de las propuestas de desarrollo que facilitan la agregación de valor para los grupos de interés (GDI) – accionistas, colaboradores, clientes y proveedores, estado, sociedad civil y el medioambiente – y la generación de capital social.

GLG implementa una estrategia integral de RSE considerando la dimensión económica, social y medioambiental simultáneamente en cada uno de los procesos, áreas y unidades de negocio de la compañía.

Generar estrategias que contribuyan al desarrollo a largo plazo del país, las regiones donde se opera y de los grupos de interés con los que se relaciona Grupo Los Grobo, basadas en un estilo de conducción ético, con miras a alcanzar un contexto de sostenibilidad – económica, social y ambiental – facilitando de esta manera el logro de los objetivos de la organización.

- Incorporar a la gestión y difundir las mejores prácticas en materia de RSE bajo el concepto de Desarrollo Sostenible, para reforzar la estrategia global del Grupo Los Grobo, cohesionando la red y generando valor para los GDI.
- Generar información confiable y transparente para los diversos GDI en relación a la gestión económica, social y medioambiental de Grupo Los Grobo.
- Asegurar que los negocios e iniciativas de Grupo Los Grobo y de las personas que trabajan en la organización se orienten de acuerdo a los valores y cultura de la organización en materia de ética empresarial.
 - Promover la producción sustentable, conservando el medioambiente y haciendo un uso racional de los factores de producción.
 - Promover agendas de sostenibilidad entre el sector público, privado y social del agro argentino.
- Estimular y coordinar una red de Capital Social promoviendo el desarrollo de las localidades del ámbito rural, su cultura y su gente.

- Lograr que los tomadores de decisiones en Los Grobo consideren aspectos clave del Desarrollo Sostenible en su accionar, responsabilizándose por los resultados obtenidos.
- Contar con herramientas de gestión responsable y programas que permitan potenciar el trabajo desde un enfoque de sostenibilidad.
- Cumplir con los compromisos asumidos en el plano nacional e internacional en materia de desarrollo sostenible, construyendo colectivamente valor económico, social y medioambiental.
- Colaboradores y cadena de valor con competencias de liderazgo social y conciencia medioambiental, trabajando por ser el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y su entorno.
 - Un ambiente de respeto y promoción de los DDHH internacionalmente reconocidos y las prácticas laborales.
 - Relaciones basadas en la confianza para la generación de capital social.
- Captar mercados, inversores y empleados interesados en empresas comprometidas con el desarrollo sostenible.

POLÍTICA DE CALIDAD

CONTEXTO

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS
ESPECÍFICOS

RESULTADO
ESPERADO

Grupo Los Grobo ha adoptado el compromiso de superar los requerimientos y expectativas de sus clientes. Para ello, la empresa ha dado cuenta de la necesidad de forjar una cultura de calidad, aplicada a todos los niveles de la organización y basada en los valores que la identifican.

Teniendo en cuenta lo anterior, Los Grobo pretende llevar adelante su negocio bajo una gestión empresarial de excelencia, tomando como base el modelo propuesto por la Fundación Premio Nacional a la Calidad, atendiendo de este modo a las necesidades de todos los grupos de interés.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) estará orientado a la acción preventiva y la mejora continua, capacitando al equipo de colaboradores para desarrollar competencias que aseguren su compromiso con los objetivos propuestos por la presente política. El Manual de Calidad es el documento guía del SGC, donde se plasman los objetivos y expectativas de la Política de Calidad.

Lograr la satisfacción y fidelidad de clientes y el reconocimiento de potenciales clientes, asegurando el efectivo cumplimiento de sus expectativas y requerimientos pactados, a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

- Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, la reducción de tiempos de trabajo y la reducción de costos asociados al proceso productivo.
 - Aumentar la capacidad de control sobre procesos y sobre productos y servicios ofrecidos.
 - Impulsar la Calidad en todos los ámbitos y niveles de la empresa, guiando el accionar diario y promoviendo la participación de todas las unidades de negocios y servicios, bajo un esquema de mejora continua.
 - Mejorar la comunicación interna.
 - Asegurar el cumplimiento de todas las normas legales y códigos estipulados para la actividad Agroalimentaria.
 - Garantizar la confiabilidad y seguridad de los productos elaborados en cada una de las etapas del negocio.

- Facilitar procesos colectivos de innovación, desarrollo y benchmarking de nuevos productos y servicios, permitiendo identificar oportunidades y mitigar riesgos.
- Facilitar el máximo desarrollo del potencial productivo de las personas y su compromiso de gestión responsable, garantizando el cumplimiento a conciencia de los procesos implementados.
 - Garantizar seguridad, estabilidad y previsibilidad para los diferentes Grupos de Interés.
 - Facilitar la integración en la cadena de valor.
- Aumentar la competitividad de la empresa en el sector agroalimentario, generando beneficios que permitan financiar su desarrollo.

Metas y desafíos ^[1,2]

Las metas y desafíos propuestos para la organización en términos de sustentabilidad, se diseñan de acuerdo a la adopción del modelo del Sistema de Gestión de Calidad, incorporándolo a la gestión de RSE. El objetivo es lograr la mejora continua en la gestión, incorporar las expectativas de los Grupos de Interés (dentro de las posibilidades financieras y de recursos de la organización) e identificar, evaluar y mitigar riesgos para la organización. El modelo adopta el siguiente esquema:



Siguiendo el esquema anterior, en la elaboración de las metas deben confluír y alinearse, además de las expectativas de los GDI, la incorporación de las dimensiones del Desarrollo Sustentable y de los principios del Pacto Global, a los cuales la empresa ha suscripto. Esto implica que para la identificación de los desafíos se debe seguir el mismo proceso:

SISTEMA DE GESTIÓN DE RSE

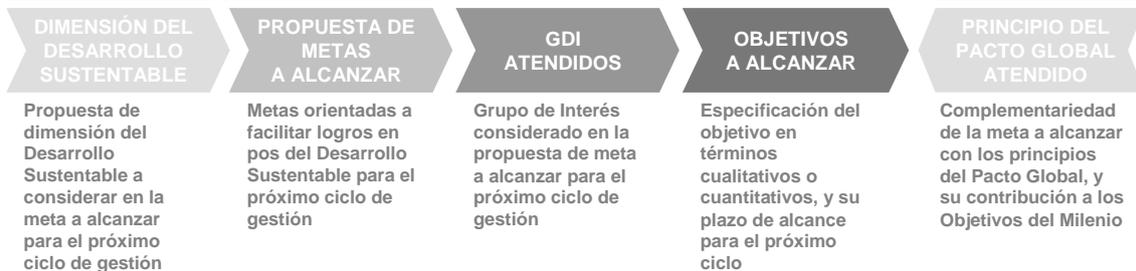
1. DISEÑO DE METAS DE RSE



2. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE RSE

En contraste con los objetivos propuestos, y a través de la evaluación de resultados en el proceso de elaboración del Reporte de Sustentabilidad, se identifican las oportunidades de mejora para el próximo ciclo de gestión

3. IDENTIFICACIÓN DE DESAFÍOS PARA EL PRÓXIMO CICLO DE GESTIÓN



Para el 2008/2009 se han planteado las siguientes **metas** para el conjunto de la organización:

- Mejorar continuamente los procesos para lograr los más altos estándares de calidad
- Consolidar las estrategias de relación con los grupos de interés poniendo en funcionamiento el departamento de Responsabilidad Social Empresaria
- Desarrollar y capacitar a la cadena de valor
- Implementar un sistema de inteligencia de negocios
- Lograr la madurez gerencial en todos los niveles organizativos
- Garantizar el reemplazo calificado en puestos claves
- Alinear la estrategia regional del grupo
- Mejorar el clima organizacional
- Mejorar la seguridad, salud e higiene de los colaboradores
- Desarrollar talentos y competencias, aumentando la empleabilidad del personal
- Lograr la integración vertical
- Llevar adelante procesos de co-innovación con otros miembros de la red
- Lograr la expansión de la molinería
- Expandir territorialmente los negocios centrales
- Exportar trigo a Brasil y desarrollar la distribución de harinas en dicho país
- Desarrollar y profesionalizar la red de ventas

Entre los **principales desafíos** podemos destacar, la incorporación de accionistas de países miembros del MERCOSUR, y la regionalización de nuestra empresa suponen desafíos aún mayores, que se suman a los vigentes para la organización. Resolver aspectos como cultura, valores, gobernanza, modelo organizacional, procesos de gestión y recursos humanos; adquieren una complejidad creciente. Entre otros desafíos podemos destacar:

- La sistematización de procesos de planificación y control de gestión, y análisis de desvíos para la mejora en el manejo de las consecuencias proponiendo planes de acción alternativos

- La desvinculación de colaboradores y su reinserción laboral
- La sistematización de metodología probada y consistente para la evaluación de nuevas oportunidades de negocio, el desarrollo de “indicadores” que permitan conocer en forma objetiva y sistemática la real situación de la organización que se analiza, y que a la vez resulten convenientes para monitorear “*a posteriori*” su evolución.
- Desarrollar una metodología sistemática para evaluar y mejorar en forma consistente el conocimiento de clientes y mercados y la gestión de las quejas y reclamos. Evaluar y mejorar la gestión de la cadena de comercialización en todas las empresas del Grupo.
- La integración de equipos de trabajo distantes geográficamente y con heterogeneidad de desarrollo.
- El desarrollo de programas integrales destinados a los proveedores.
- El programa Agrolimpio¹³, actualmente denominados Programa de Gestión de Residuos, se encuentra hoy ante el desafío de consolidar su red de recicladores. Nos encontramos trabajando desde el comité de medio ambiente para relanzar el programa junto a otras organizaciones y empresas.
- Desarrollar la imagen corporativa a nivel regional.
- Dar un impulso netamente comercial a través de nuestros vehículos de comunicación.
- Atraer personas a vivir al interior de la Provincia de Buenos Aires.

¹³ Más información en la Web: Programa Agrolimpio www.agrolimpio.com.ar



03 Dimensión Económica

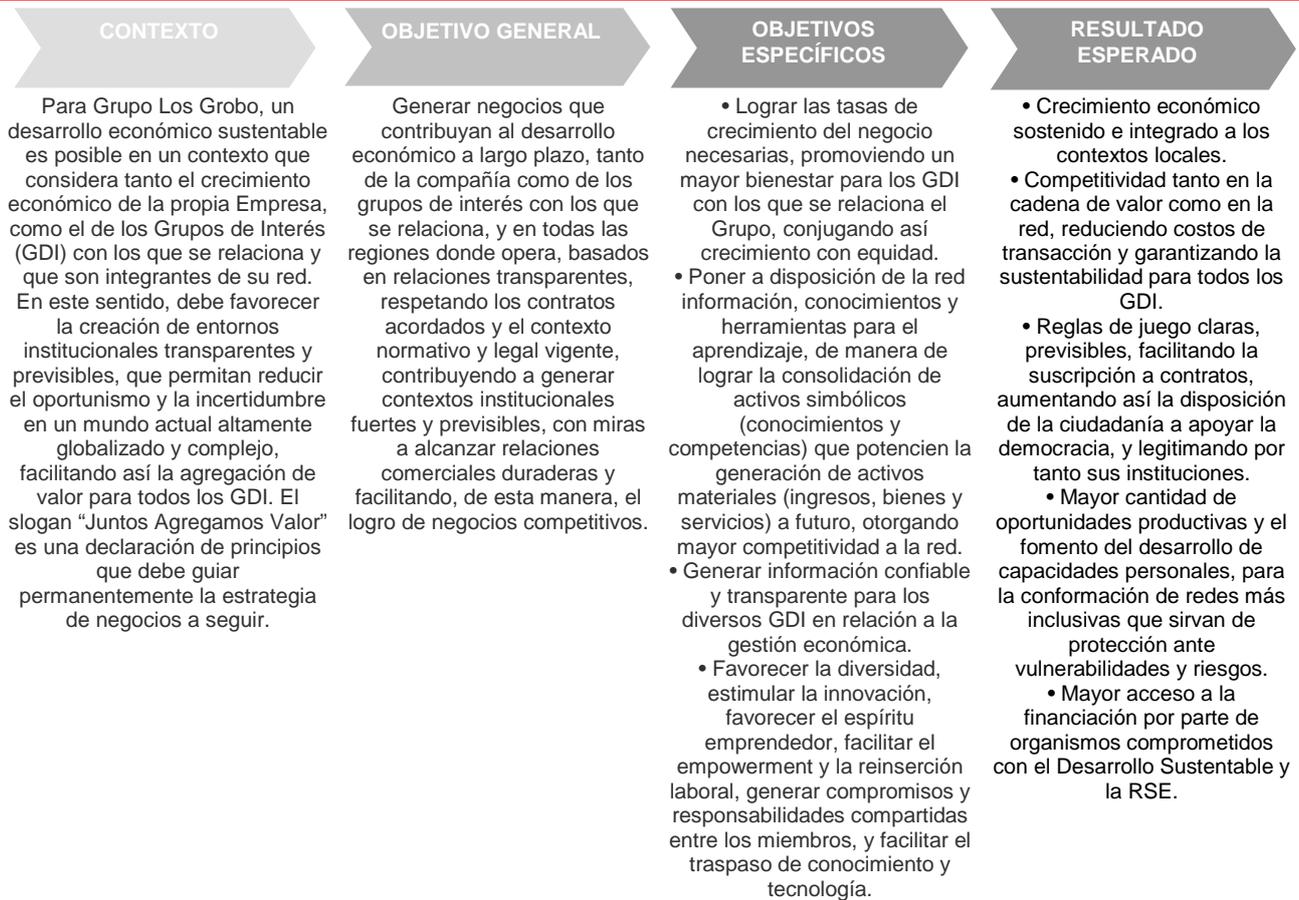


Dimensión Económica

Nuestra forma de trabajo...

“Buscamos el mejor resultado global para la empresa pensando en el bienestar de todos los grupos de interés con los que interactuamos.”

POLÍTICA DE DESARROLLO ECONÓMICO



Algunos de nuestros indicadores económicos se detallan a continuación en forma comparativa para los últimos tres períodos anuales.

A efectos de la presentación de los datos económicos en Dólares Estadounidenses, se han convertido las cifras en Pesos que surgen de los estados contables a los tipos de cambio que se detallan a continuación:

Concepto	Tipo de cambio	30/04/2009	30/04/2008	30/04/2007
Resultados	Promedio del ejercicio entre comprador y vendedor	3,280	3,116	3,064
Saldos patrimoniales (activos, pasivos y patrimonio neto)	Promedio al cierre del ejercicio entre comprador y vendedor	3,694	3,144	3,070

DIMENSIÓN DE LA EMPRESA [2.8]

Dimensión

N° de Colaboradores	466
Ventas	371.852.643 u\$s
Activos	172.792.703 u\$s
Deudas	125.581.043 u\$s

EBITDA (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization)

Cuadro 1

EBITDA (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization)			
EBITDA	30/04/2009 (US\$)	30/04/2008 (US\$)	30/04/2007 (US\$)
Depreciaciones de bienes de uso	(2,855,431)	(1,291,799)	(948,242)
Amortización llave de negocio	(341,667)	(198,650)	(88,830)
Amortización activos intangibles	(10,848)	(1,392)	-
Resultados financieros generados por pasivos	(20,272,232)	(6,471,301)	(2,439,265)
Resultado del ejercicio antes del impuesto a la renta	<u>(17,856,273)</u>	<u>17,751,278</u>	<u>6,845,530</u>
Impuesto a las ganancias	4,982,027	(5,723,840)	(1,710,244)
Resultado neto del ejercicio	<u><u>(12,874,246)</u></u>	<u><u>12,027,438</u></u>	<u><u>5,135,286</u></u>

Indicadores base EBITDA			
	30/04/2009 (US\$)	30/04/2008 (US\$)	30/04/2007 (US\$)
EBITDA / Patrimonio neto	12.3%	89.3%	38.4%
EBITDA / Ventas	1.5%	9.1%	5.7%

Indicadores de Gestión

Cuadro 2

	30/04/2009 (USD)	30/04/2008 (USD)	30/04/2007 (USD)
• INDICADORES ECONÓMICOS			
ROI (Rentabilidad Ordinaria antes de Impuestos)			
EBT (Resultado antes del impuesto a la renta)	(17,856,273) (0.30)	17,751,278 1.06	6,845,530 0.31
Patrimonio neto - Resultado neto del período	58,782,945	16,772,749	21,749,333
ROE (Tasa de Retorno del Patrimonio Neto)			
Resultado neto del período	(12,874,246) (0.28)	12,027,438 0.42	5,135,286 0.19
Patrimonio neto	45,908,699	28,800,187	26,884,619
ROA (Tasa de Retorno del Activo)			
Resultado neto del período	(12,874,246) (0.07)	12,027,438 0.09	5,135,286 0.06
Activo	172,792,703	141,108,470	81,276,533

Efecto Palanca (Grado de Autonomía Financiera)

ROE (Tasa de Retorno del Patrimonio Neto)	(0.28)	3.76	0.42	4.90	0.19	3.02
ROA (Tasa de Retorno del Activo)	(0.07)		0.09		0.06	

Ratio de Cobertura

EBITDA	5,623,905	0.60	25,714,420	4.93	10,321,867	4.25
Intereses	9,354,012		5,216,560		2,430,086	

• INDICADORES PATRIMONIALES

Rotación del Patrimonio

Ventas	371,852,643	8.10	281,959,909	9.79	180,144,054	6.70
Patrimonio neto	45,908,699		28,800,187		26,884,619	

Rotación del Activo Corriente

Ventas	371,852,643	2.67	281,959,909	2.34	180,144,054	3.55
Activo corriente	139,173,916		120,582,320		50,806,624	

Fórmula de duPont

EBT (Resultado antes del impuesto a la renta)	(17,856,273)	(0.10)	17,751,278	0.13	6,845,530	0.08
Activo	172,792,703		141,108,470		81,276,533	

Rotación de Stocks

Costo de las mercaderías vendidas	336,163,096	5.14	258,931,097	3.90	169,287,706	6.88
Bienes de cambio	65,380,188		66,469,254		24,622,599	

Índice de Solvencia

Activo	172,792,703	1.38	141,108,470	1.28	81,276,533	1.55
Pasivo	125,581,043		109,988,546		52,409,532	

• INDICADORES FINANCIEROS

Índice de Liquidez

Activo corriente	139,173,916	1.16	120,582,320	1.31	50,806,624	1.05
Pasivo corriente	119,488,607		91,869,971		48,477,410	

Prueba Ácida o Liquidez Seca

Activo corriente - Bienes de cambio	73,793,728	0.62	54,113,066	0.59	26,184,025	0.54
Pasivo corriente	119,488,607		91,869,971		48,477,410	

Plazo de Cobranzas de Créditos

Créditos comerciales	43,524,472	43	32,072,532	42	19,183,597	39
Ventas / 365	1,018,774		772,493		493,545	

Plazo de Pago de Deudas

Deudas comerciales	43,493,040	51	36,346,104	51	19,631,336	49
--------------------	------------	----	------------	----	------------	----

Compras / 365

849,328

707,217

397,715

Proporción de Financiamiento de Largo Plazo

Patrimonio neto + Deudas de largo plazo	51,854,071	0.30	46,453,042	0.33	30,361,692	0.37
Activo	172,792,703		141,108,470		81,276,533	

Proporción de Financiamiento en Moneda Extranjera

Pasivos en divisas	65,643,960	0.52	50,921,702	0.46	22,369,596	0.43
Pasivo	125,581,043		109,988,546		52,409,532	

Índice de Endeudamiento

Pasivo	125,581,043	2.74	109,988,546	3.82	52,409,532	1.95
Patrimonio neto	45,908,699		28,800,187		26,884,619	

INDICADORES ECONÓMICOS

ROI (Rentabilidad Ordinaria antes de Impuestos)	Este ratio apunta a establecer la rentabilidad de la "inversión" realizada por la empresa al inicio del período fiscal (que es el Patrimonio Neto excluido el Resultado Final del Ejercicio).
ROE (Tasa de Retorno del Patrimonio Neto)	Expresa el porcentaje de remuneración que puede ofrecerse a los capitales propios de la compañía (representados por el PN), mostrando las ganancias que los accionistas están obteniendo por su inversión.
ROA (Tasa de Retorno del Activo)	Mide la capacidad efectiva de la empresa para remunerar a todos los capitales puestos a su disposición, propios y ajenos (PN+Pasivos), que confirman el Activo. Muestra el retorno operativo de la empresa por cada peso de capital invertido en ella.
Efecto Palanca (Grado de Autonomía Financiera)	Si es = 1 la relación entre el capital ajeno y el capital propio es la óptima. Si fuera < 1 la conclusión es que la empresa está sobre endeudada, mientras que si fuera > 1, a la empresa le convendría seguir endeudándose a las tasas de interés actuales.
Ratio de Cobertura	Es la relación entre la generación de caja de una empresa y los intereses anuales pagados, que nos indica la capacidad genuina de generar recursos en relación a la carga financiera, esta última medida a través del EBITDA.

INDICADORES PATRIMONIALES

Rotación del Patrimonio	La rotación del patrimonio neto de la empresa nos muestra los dólares vendidos por cada peso de capital propio invertido, es decir por peso invertido por los accionistas.
Rotación del Activo Corriente	Muestra la calidad de la gestión: cuanto mayor es el número de rotaciones conseguidas, mejor es el uso que está haciendo la empresa de esos activos inmovilizados y mayor es su rentabilidad dados los costos asociados al mantenimiento de mercadería en stock
Fórmula de DuPont	Permite concluir que la rentabilidad total del activo depende tanto del ROI como del número de rotaciones del Activo de la empresa.
Rotación de Stocks	Cuanto mayor sean estos indicadores de rotación, mejor será para la empresa dado que implicará una menor inmovilización de los activos.
Índice de Solvencia	A través de este indicador, el acreedor puede considerar su deuda garantizada por los bienes de la empresa en mayor o menor medida.

INDICADORES FINANCIEROS

Índice de Liquidez	Indica la porción del Pasivo Cte. que está cubierto con activos de rápida realización. Si es > 1, implica que hay más activos que pasivos corrientes, por lo que cabe esperar que no existan grandes problemas de liquidez.
Prueba Ácida o Liquidez Seca	Proporciona la misma información que el anterior, pero más ajustada ya que se restan los activos de menor liquidez del Activo Corriente.
Plazo de Cobranzas de Créditos	Cuanto menor sea este ratio, mejor, ya que significa que se mantienen menos fondos inmovilizados en créditos contra clientes. Está expresado en cantidad de días.
Plazo de Pago de Deudas	Cuanto mayor sea este ratio, mejor, ya que supone un mayor margen de financiación para la firma. También está expresado en cantidad de días.
Proporción de Financiamiento de Largo Plazo	Este ratio nos dice qué proporción del capital de la empresa está cubierto por capitales que la firma puede considerar como "permanentes", por más que sean ajenos.
Proporción de Financiamiento en Moneda Extranjera	Muestra qué porción de lo adeudado por la empresa se halla denominado en moneda extranjera (por ejemplo para prever el impacto que una devaluación de la moneda local tendría sobre la solvencia de la empresa).
Índice de Endeudamiento	Muestra simplemente la proporción de los fondos ofrecidos por los acreedores en relación a aquellos ofrecidos por los accionistas.

Indicadores de desempeño económico ^[EC1]

<u>Componente</u>	<u>Comentario</u>	<u>30/04/2009</u> u\$s	<u>30/04/2008</u> u\$s	<u>30/04/2007</u> u\$s
Valor económico directo creado (VEC)		396.758.617	293.426.622	182.340.739
a) Ingresos	Ventas netas más ingresos procedentes de inversiones financieras y venta de activos.	396.758.617	293.426.622	182.340.739
Valor económico distribuido (VED)		414.877.842	312.861.030	175.117.969
b) Costos operativos	Pagos a proveedores, royalties y pagos de facilitación u obsequios dinerarios.	365.611.154	288.997.262	164.761.347
c) Salarios y beneficios sociales para los empleados	Pagos totales realizados a los empleados y contribuciones sociales. No incluye compromisos de pago futuros.	10.465.962	6.270.564	3.051.648
d) Pagos a proveedores de fondos	Dividendos distribuidos a accionistas e intereses a acreedores.	20.272.232	8.407.899	3.949.815
e) Pagos a gobiernos	Tasas e impuestos brutos.	18.321.371	9.088.569	3.315.645
f) Inversiones en la comunidad	Aportaciones voluntarias e inversión de fondos en la comunidad en el sentido amplio de la palabra (incluye donaciones).	207.123	96.736	39.514
Valor económico retenido (VER) (VEC menos VED)		(18.119.225)	(19.434.408)	7.222.770

Información contextual adicional

Los desafíos a la gestión económica durante la presente campaña han sido los relacionados a la financiación de la cadena de valor y la cadena de pagos. Las cuestiones relacionadas a políticas del estado en relación a las retenciones, la crisis internacional y la sequía, han generado una gran influencia sobre el sector de los agronegocios, donde el mismo ha adoptado una posición defensiva, disminuyendo el flujo de capital y recursos. La empresa debió elaborar diversas estrategias para operar en este contexto.

OTROS INDICADORES DE DESEMPEÑO
ECONÓMICO

1. El Cambio Climático y sus Impactos sobre Los Grobo ^[EC.2]

Según el Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), hay una considerable incertidumbre con respecto a las implicancias del cambio climático global y sus probables impactos sobre los ecosistemas. Sin embargo, en el análisis expuesto por el mismo organismo, se considera la probabilidad de ocurrencia de un potencial desequilibrio económico, y este desequilibrio tendrá mayor relevancia en países que dependen fuertemente de recursos naturales, como es el caso de los países y regiones donde la empresa opera.

Asimismo, en el análisis realizado por el IPCC, y particularmente en el caso de sistemas agropecuarios, se estima la posibilidad de aumento de costos relacionados con pérdidas de rendimiento inducidas por el cambio climático y con la adaptación de estos sistemas al nuevo panorama climático. Las adaptaciones necesarias de ser realizadas en el sistema de producción, podrán incluir ajustes en las fechas de siembra de cultivos, las dosis de fertilizante aplicado, suplementación de agua a través de riego, reselección de caracteres genéticos en cultivares y animales domésticos entre otros, implicando grandes costos en términos de capital y energía. Estos cambios tienen mayor probabilidad de ocurrencia cuanto mayor sea la escala temporal considerada.

Ante el panorama presentado, se puede concluir que, en el corto plazo (10 a 15 años), no se evidenciarán fuertes impactos del cambio climático sobre la actividad agropecuaria, principal actividad de la empresa, y el eje sobre el cual se acoplan las otras actividades que forman parte de la cadena agroalimentaria. Sin embargo, en el mediano y largo plazo (20 a 100 años), el riesgo de la actividad se incrementará debido al aumento de la incertidumbre que generan la variabilidad climática y debido a la imposibilidad de generar modelos predictivos que cuantifiquen la magnitud de cambio en los distintos componentes del ecosistema terrestre y su consecuente impacto sobre las actividades y sistemas humanos.

De la misma manera, esta perspectiva de cambio abre muchas oportunidades para la empresa, como así también amenazas, siempre considerando el mediano y largo plazo.

Entre las oportunidades se pueden nombrar la inclusión de nuevos cultivos en zonas que actualmente poseen restricciones para los mismos, o la incorporación estratégica de nuevas zonas de producción y la exploración del mercado de semillas para el desarrollo de nuevos cultivares o el mejoramiento de nuevas especies.

Entre las amenazas se hallan la imposibilidad de predecir el lugar y cuantificar la magnitud de cambio en las variables climáticas, lo que genera incertidumbre respecto a qué zonas específicamente van a verse negativamente afectadas y cuáles lo serán en forma positiva, aunque sí existe un

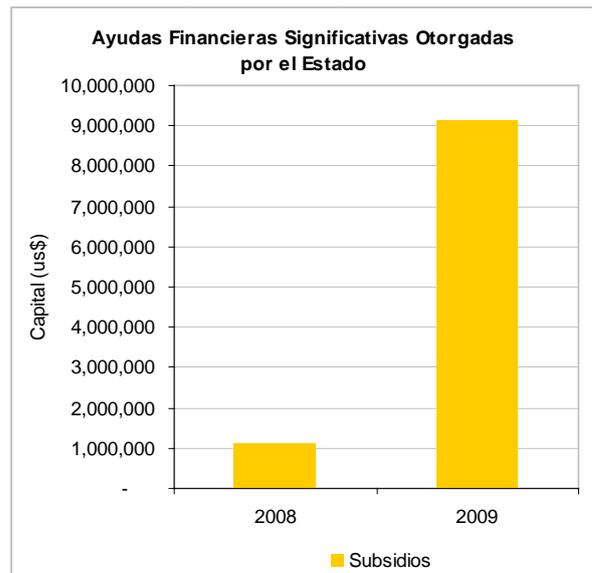
consenso generalizado respecto a dónde podrían producirse los cambios a nivel global. Resulta también una amenaza el impacto del cambio climático a nivel ecosistema sobre la población de plagas y adversidades que podrían afectar negativamente los rendimientos de los cultivos, aunque se estima que tal vez el balance del impacto sea nulo, indicando que los cambios positivos y negativos en las distintas comunidades de especies se podrían anular. También resulta una amenaza la posibilidad de tener que dejar de cultivar ciertas especies actualmente en uso, debido a los efectos del cambio climático.

Todos los cambios mencionados, tanto oportunidades como amenazas, ponen de manifiesto el incremento del riesgo financiero dado por el factor de incertidumbre que genera el cambio climático. Para paliar este efecto debe considerarse como herramienta la diversificación, tanto dentro de las actividades de la organización como en nuevas actividades no relacionadas con el sector agrícola.

Entre las fortalezas de la organización, se debe mencionar su capacidad de adaptación a nuevas condiciones de mercado y los recursos que destina a la investigación y desarrollo de nuevas actividades y negocios. Asimismo, su diseño organizacional en red le otorga flexibilidad con robustez. Entre las debilidades debe mencionarse la focalización que realiza en el sector agropecuario.

2. Ayuda otorgada por el Estado ^[EC.4]

Durante los ejercicios finalizados el 30/04/2009 y 30/04/2008 se devengaron a favor del Grupo Los Grobo S.A. subsidios por u\$s 9.153.261 y 1.106.058 respectivamente.



Los mismos se originan en el mecanismo creado por el gobierno nacional en Argentina destinado a otorgar

compensaciones al consumo interno a través de los industriales y operadores que vendan en el mercado interno productos derivados del trigo, maíz, girasol y soja.

En la División Molinos, se comercializa harina tipo 000 para consumo masivo respetando la política de precios impulsada por la Secretaría de Comercio Interior, accediendo al derecho de pedir compensaciones por el trigo molido para la producción de la harina citada anteriormente.

Los pedidos de compensaciones deben superar dos instancias de control, el primer control es ejercido por la Secretaría de Comercio Interior, quien emite un informe indicando si el molino cumple con la política de precios, luego de auditar las presentaciones requeridas y de efectuar visitas a los clientes.

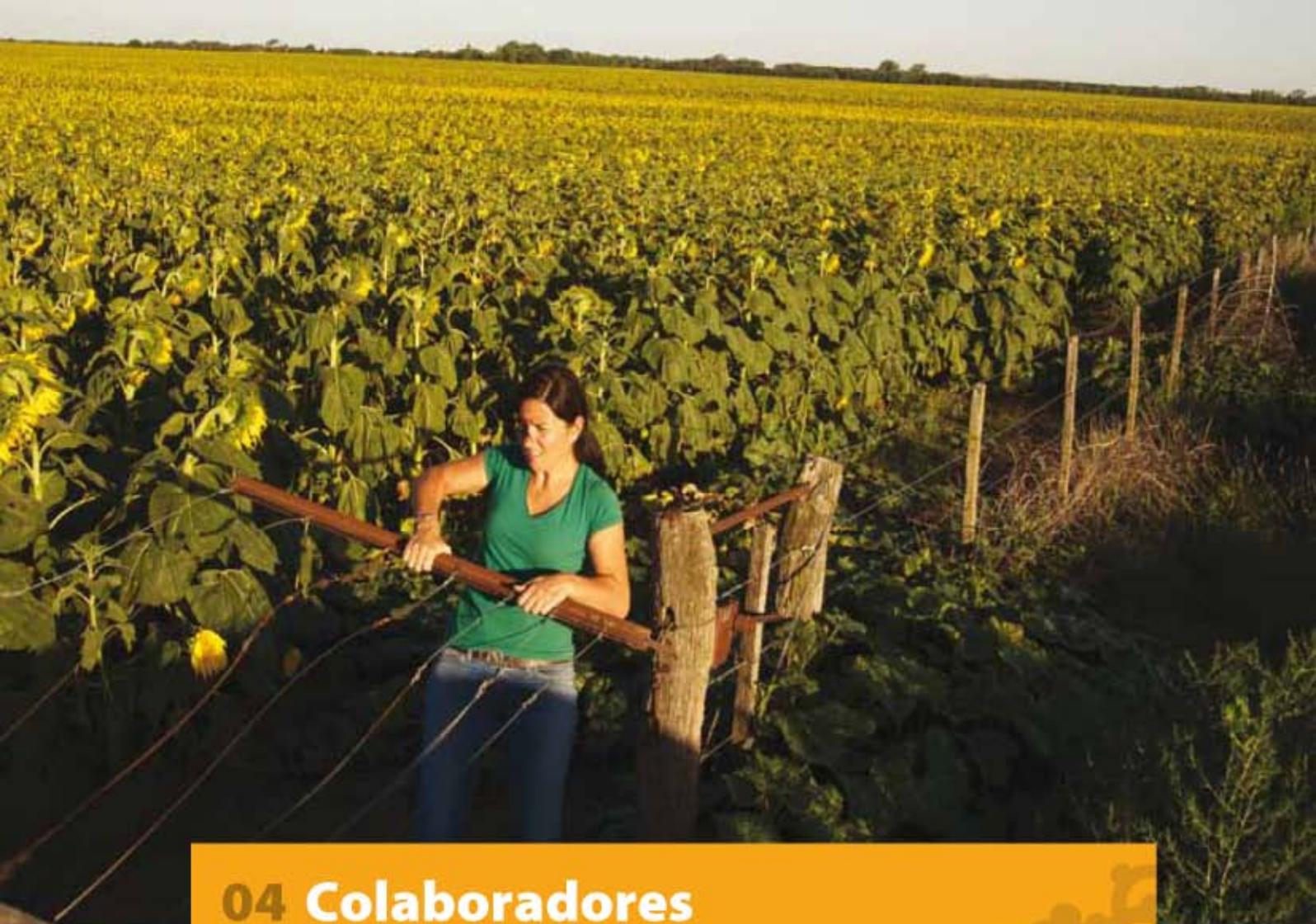
El segundo control es ejercido por la ONCCA, que recibe información del molino, en carácter de declaración jurada y certificada por un Contador Público, controla la documentación, y si el dictamen es favorable, publica el monto a compensar en el Boletín Oficial de la Nación, si la compensación no es aprobada, el expediente del molino aparece como denegado en la página oficial de la ONCCA.

3. Impactos de Inversión en Infraestructura y Servicios para Beneficio Público [EC 4]

Aporte edilicio: El edificio ubicado en la calle Rodríguez Peña 135 de la localidad de Carlos Casares, propiedad y sede de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, fue cedido en comodato el 3 de febrero de 2006 a la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires por un periodo de 5 años para el funcionamiento del Centro de Estudios Agrícolas N°17, "Escuela de Emprendedores" (Institución educativa pública y gratuita).

Acceso al conocimiento: Grupo Los Grobo, edificó junto a sus oficinas de Carlos Casares un auditorio dotado con tecnología para retransmitir videoconferencias y equipado para dictar charlas, seminarios, capacitaciones y cursos.

Déficit habitacional: para paliar el déficit habitacional que presenta la localidad de Carlos Casares, Grupo Los Grobo beneficia a sus empleados provenientes de otras localidades con un espacio transitorio donde alojarse. Cuenta con varias casas para los empleados, dos de ellas diferenciadas para empleados varones y para mujeres. Asimismo alquila un departamento con varias habitaciones destinado a personal de otras localidades y consultores que nos visitan en Carlos Casares.



04 Colaboradores



Colaboradores [LA]

Nuestra Forma de Trabajo

“Respetamos el trabajo y a quien lo ejerza, ya sea en forma material o intelectual. El trabajo dignifica a las personas y se constituye en el medio para proveer sus necesidades.

Tenemos presente que las personas que trabajan en la compañía son nuestro recurso más valioso. Promovemos el desarrollo profesional de nuestros colaboradores, la mejora en su calidad de vida y el bienestar de su familia.

Ocupamos aquellos puestos para los cuales poseemos la preparación adecuada y procuramos que los resultados se traduzcan en beneficio de la sociedad en que vivimos.

Generamos un ambiente de trabajo adecuado y placentero, velando por la salud y seguridad de nuestro personal. Somos reservados como norma de conducta relacionada con el ejercicio profesional. Dirimimos los conflictos dialogando y utilizando procedimientos transparentes.

No utilizamos nuestros cargos, facilidades o influencias con el fin de obtener beneficios personales o para terceros en detrimento de los intereses de Grupo Los Grobo.

No aceptamos regalos o beneficios personales ni promociones de nuestros proveedores.”

Enfoque de Gestión

Los Grobo focaliza su gestión en las personas, su bienestar y en la creación y difusión de conocimiento como base para generar competitividad en el sector agroalimentario, con plena conciencia de que el desarrollo, crecimiento y profesionalización de la compañía depende de los individuos que la componen, motorizando su devenir. Las prácticas y políticas laborales, la ética en el trabajo, los programas de capacitación y desarrollo profesional, buscan propiciar igualdad de oportunidades y aumentar los niveles de empleo en las comunidades donde Los Grobo lleva adelante su actividad. El Área de Gestión de Talentos (GT) es la responsable de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

GT adopta todas las medidas necesarias para **proteger a los trabajadores** contra actos de violencia en el lugar de trabajo; incluidos la agresión física y psicológica, el acoso y las amenazas. El área asegura la efectividad de los procedimientos para reclamos, quejas y denuncias, al coordinar el Comité de Ética.

El área garantiza un **salario digno** para todas las personas de la organización, de acuerdo a las remuneraciones de mercado en puestos y compañías de similares características.

GT debe velar por el **cumplimiento de los derechos** del trabajador, garantizando cada año a los empleados vacaciones, permisos por enfermedad, maternidad/paternidad, estudios pagos y otros beneficios que la legislación nacional prevea como así también aquellos beneficios que la organización de manera voluntaria ponga a disposición de los empleados. Aseguramos que la semana laboral esté limitada a 48 hs, que las horas extraordinarias son voluntarias y justificadas, que no superan las 12 hs semanales y que a los empleados se les conceden pausas razonables y suficientes de descanso.

A su vez, asegura el **respeto a la privacidad** del empleado al recopilar y conservar información personal, cerciorándose de que la recopilación de dichos datos se efectúa directamente a través de la persona en cuestión y que dicha información se destinará a una finalidad empresarial legítima y que el empleado sabe para qué fin proporciona esa información.

Objetivos

- Anteponer el respeto a las personas y su dignidad como base fundamental para la contratación, formación y promoción del equipo de trabajo que conforma GLG, alineando estos procesos al cumplimiento y seguimiento de normas reconocidas internacionalmente.
- Propiciar un ambiente estimulante, confortable y psicológicamente seguro donde las personas se sientan a gusto, desplegando sus potencialidades, sin relegar sus intereses personales, equilibrando vida laboral y personal.
- Desarrollar políticas claras, tendientes a resguardar la seguridad del empleado en todas sus dimensiones, generando un trato equitativo y justo para todas las personas que conforman el Grupo, independientemente del sexo, raza, religión, etc.
- Asegurar un salario digno para todas las personas de la organización, de acuerdo a las remuneraciones de mercado en puestos y empresas de similares características, actualizándolos cuando la legislación y la compañía así lo dispongan.

Políticas

Las principales políticas y programas relacionados a las prácticas laborales y ética en el trabajo dan sustento concreto a los objetivos planteados, abarcando la diversidad de necesidades de los colaboradores. El siguiente esquema explica hacia adónde se orienta cada política y/o programa;

Políticas y Programas	Función	Destinatario
Contratación, capacitación y entrenamiento de personal, cuadro de reemplazo y revisiones de desempeño de acuerdo a la ISO 9001 / 2000	Responde a las necesidades de crecimiento previstas en el plan anual estratégico por cada una de las unidades de negocios de la compañía y/o por la existencia de necesidades coyunturales (nuevas tareas por nuevos negocios o crecimiento de un sector). Posibilita generar igualdad de oportunidades y abonar a la mejora continua a través de la delimitación y revisión anual de procesos por medio de auditorías internas (a través del área de auditoría interna) y auditorías externas (a través del BVQI - Bureau Veritas Quality International).	Todo el personal del grupo
Flexibilidad horaria para equilibrar la vida personal con la vida laboral	Permite que las personas que trabajan en la compañía detenten una situación de equilibrio entre el tiempo laboral y personal mejorando su calidad de vida. Aplicamos el sistema "días flex" que consiste en días laborables que las personas pueden utilizar como tiempo libre fuera de la compañía; pudiendo optar entre tres medios sábados por mes o dos días hábiles completos.	Personal de Plantas de Silos
Remuneraciones (estructura de bandas salariales y premios por pagas variables)	Permite contar con criterios objetivos, claros y transparentes para designar la remuneración, tales como el grado de responsabilidad de la persona en el puesto. La misma se mide por la autonomía para la toma de decisiones, el valor de los activos a cargo, la cantidad de personal a cargo y la especificidad técnica. A su vez, el posicionamiento dentro de las bandas salariales depende del grado de madurez de las competencias respecto al puesto y la dimensión del mismo en relación al negocio de la compañía.	Todo el personal del grupo
Intercambio, rotación, expatriación y pasantías entre países	La expansión del negocio, la transmisión de conocimientos y know-how de la compañía (cultura y manera de hacer y comprender los negocios) y el desarrollo profesional de los empleados (formación de personas con potencial que tienen que interactuar en entornos distintos a los habituales), nos permite definir una política de intercambio. En este sentido, el objetivo general es establecer una política de intercambio equitativa a todos los empleados, facilitando la radicación en otros países.	Todo el personal del grupo
Programa anual de capacitación y desarrollo de talentos	Esta política responde a las necesidades de desarrollo y capacitaciones requeridas por el personal para cerrar la brecha entre competencias necesarias para el puesto y competencias personales. Por otro lado, Grobogestión ofrece una amplia gama de capacitaciones y programas de desarrollo que fomentan la incorporación de las mejores prácticas en el nivel personal, organizacional y comunitario.	Todo el personal del grupo, miembros de la red y comunidades locales

Gestión integral del personal:
RHpro

Permite tener una visión integral sobre el manejo de personal desde una nómina hasta la revisión de desempeño por objetivos. Brinda objetividad en los procesos y estandariza criterios (de remuneración, capacitación, evaluación, etc.) aplicables a toda la organización.

Todo el personal del grupo

Responsabilidad de la organización

Director Ejecutivo (corporativo). Misión del puesto:

- Alinear valores y visiones individuales con los valores y visión de la organización.
- Proponer e instrumentar políticas destinadas a atraer y retener en el grupo personas de alto potencial.
- Desarrollar programas para el cuidado y desarrollo del capital humano con que cuenta el grupo empresario.
- Promover y coordinar acciones de sensibilización, difusión y/o capacitación sobre temas de negocios, de interés para el grupo, para el personal de las empresas su red y su entorno.

Gerente de Gestión de Talentos (corporativo). Misión del puesto:

- Alinear valores y visiones individuales con los valores y visión de la organización, de forma tal de reforzar la cultura de la misma y asegurar el logro de sus objetivos estratégicos.
- Proponer e instrumentar políticas destinadas a atraer y retener en el grupo personas de alto potencial, calificadas para cubrir posiciones relevantes e implementar acciones y programas destinados a desarrollar sus capacidades de aprendizaje y actitudes favorables a la innovación y al cambio.
- Desarrollar programas para el cuidado y desarrollo del capital humano con que cuenta el grupo empresario y asistir a los niveles gerenciales de cada una de las empresas en su aplicación.

Formación y sensibilización

Los programas de formación y sensibilización se desarrollan sobre un proceso en dos etapas que constan del Proceso de Inducción por un lado, y del Programa de Capacitación por el otro. Estos programas se encuentran a su vez articulados con las políticas del área.

ETAPA 1 Proceso de Inducción	ETAPA 2 Programa de Capacitación
<p>La incorporación de las personas en la organización se efectúa de acuerdo a la normativa ISO 9001-2000 / Proceso PGT-001 – “Captación e integración de personal”, el cual contempla espacios de formación y sensibilización en varios aspectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Funciones, objetivos y expectativas del puesto • Políticas de la organización • Procedimiento de resolución de conflictos (relativos a las personas y la organización) y Código de ética (articulado con derechos humanos internacionalmente reconocidos) 	<p>“Grobogestión: Desarrollo de Talentos” es el programa anual de capacitaciones requeridas por el personal para cerrar la brecha entre competencias necesarias para el puesto y competencias personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taller de Integración <p>todas las áreas de la organización transmiten conocimiento para optimizar el desempeño de las personas y reducir el grado de incertidumbre y conflictos.</p>
ELEMENTOS DE SOPORTE	
Manual de Bienvenida	Manual de la red y de la compañía
<p>Para facilitar el proceso de inducción, se ha redactado el Manual de Bienvenida que contiene las reglas de convivencia, integración, documentación necesaria para el ingreso de personal, el horario de trabajo, las ausencias, licencias, asignaciones familiares, etc.</p>	<p>La Misión, Visión, Valores, procesos, políticas, códigos, etc. se encuentran plasmados en este documento.</p>
	Programas de Comunicación
	<p>Documentos, notas y comunicados cuyo objetivo es sensibilizar a todos los colaboradores en la red respecto de temas sociales y ambientales.</p>
	Voluntariado Corporativo
	<p>“CampoSocial” es una herramienta para que los colaboradores puedan canalizar sus ganas de participar de procesos de construcción social, utilizando recursos que son facilitados por la compañía.</p>

Evaluación y seguimiento

El área de Gestión de Talentos cuenta con un programa de Gestión denominado RHpro, a través del mismo se efectúa el seguimiento y evaluación: Administración del personal y seguimiento del Proceso ISO PGT-003 "Revisión de desempeño". Los resultados del mismo arrojan el grado de cumplimiento de objetivos y vinculado a ello se efectúan los premios por paga variable.

Todos los procesos de Gestión de Talentos son auditados interna y externamente. En el plano interno, por el área de Auditoría Interna y externamente por BVQI (Bureau Veritas Quality International). De esta manera se asegura el seguimiento, evaluación y procesos de mejora en torno a la normativa ISO 9001-2000.

Información contextual adicional

En la actualidad el foco estratégico del área se centra en el desarrollo de planes de carrera para el personal de alto potencial y la reducción de la brecha entre las necesidades de la organización y las competencias y habilidades de las personas. El Programa Grobogestión es la herramienta a través de la cual se difunde el conocimiento para generar competitividad. La productividad de las personas, asociada al conocimiento, redundando en una mejor relación entre la vida personal y el trabajo. Este es otro de los objetivos estratégicos de Gestión de Talentos.

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE ÉTICA Y PRÁCTICAS LABORALES

1. Aspectos del Empleo

La campaña 08/09 ha sido un período de difícil adaptación al gravísimo contexto internacional, nacional y climático. Esto ha provocado la necesidad de reestructurar la planta permanente de colaboradores en Los Grobo. El esquema 1 [LA 1 y LA 4], refleja una disminución en el total de empleados, y por tanto en el porcentaje de colaboradores cubiertos por convenio colectivo, consecuencia de la reestructuración;

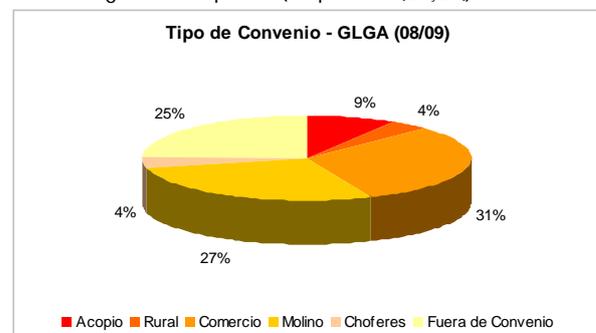
	Campaña		
	06/07	07/08	08/09
Total Empleados	485	553	440
Empleados Cubiertos por Convenio Colectivo (%)	88.0%	86.8%	75.5%

De igual manera, la crisis ha impactado negativamente en los índices de rotación de personal, aunque por causas distintas según la empresa que se analice (esquema 2 [LA 2]);

	Campaña		
	06/07	07/08	08/09
LGA			
Promedio Total Empleados	331	388	239
Rotación Anual	32%	27%	35%
División Molinos			
Promedio Total Empleados	167	157	165
Rotación Anual	s/d	29.3	33.33
UPJ			
Promedio Total Empleados	s/d	s/d	43
Rotación Anual	s/d	s/d	0

*s/d: sin dato

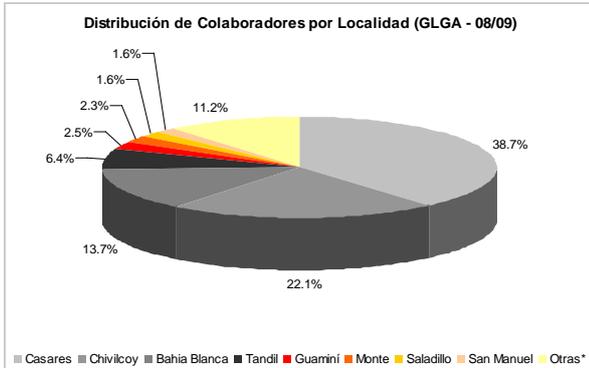
A su vez, el tipo de convenio bajo el cual se encuentran representados los colaboradores de GLGA, refleja la diversidad de empleos en el sector agroalimentario como se ve en el siguiente esquema (esquema 3 [LA 1 y LA 4]);



Finalmente, es importante considerar la estabilidad del empleo, que se refleja en la perennidad o no de la contratación, que, como refleja el esquema 4 [LA 1], alcanza en Los Grobo casi un 99% como contratación permanente:



Los puestos de trabajo de los colaboradores se distribuyen físicamente, dependiendo de la distribución estratégica de las actividades comerciales en el territorio, el cual se encuentra muy disperso geográficamente (esquema 5 [LA 1]);



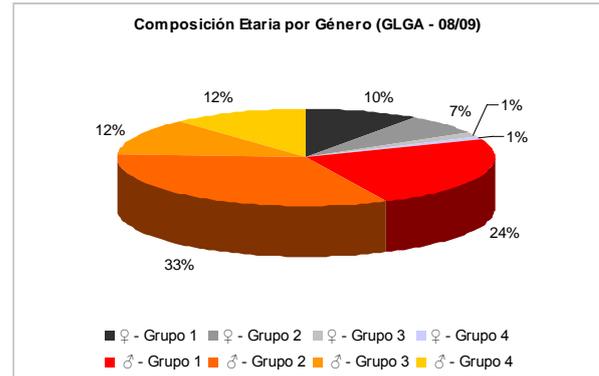
En el esquema 6 se encuentran las localidades principales, aunque hay varias representadas dentro de la categoría "Otras". Un detalle se encuentra en el esquema 5 [LA 1];

Localidad	N° colaboradores
Casares	170
Chivilcoy	97
Bahía Blanca	60
Tandil	28
Guaminí	11
Monte	10
Saladillo	7
San Manuel	7
Otras*	49

*Otras localidades:

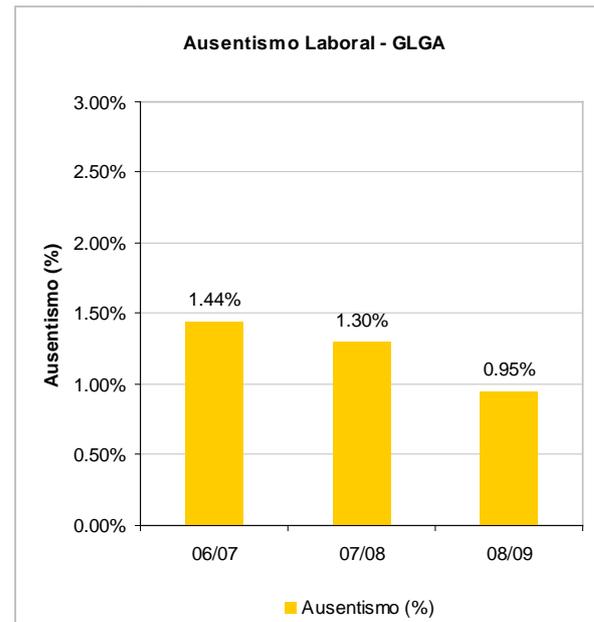
CABA	5
Pehuajó	5
San Pedro	5
Chivilcoy	4
Paraguay	4
Lobería	4
Bajo Hondo	3
Cnel. Pringles	3
Saavedra	3
Villegas	3
Magdala	2
Río Cuarto	2
Napaleofú	2
Vela	2
Darregueira	1
Madero	1

Desde la perspectiva de género, tradicionalmente el sector ha tenido una mayor afluencia de oferta de mano de obra desde el grupo masculino, lo que queda reflejado en la nómina de la compañía. Por otro lado, Los Grobo se caracteriza por haber conformado un equipo joven, buscando competencias como la innovación y el emprendedorismo. Ambas características, la conformación por género y por grupo etáreo se pueden visualizar en el esquema 7 [LA 2];



Grupo de Edad	Años
1	18 a 27
2	28 a 37
3	38 a 47
4	48 y más

En cuanto al ausentismo laboral, se puede apreciar una disminución significativa, aunque con resultados diversos al comparar cada una de las compañías consideradas (esquemas 8 y 9 [LA 7] respectivamente);



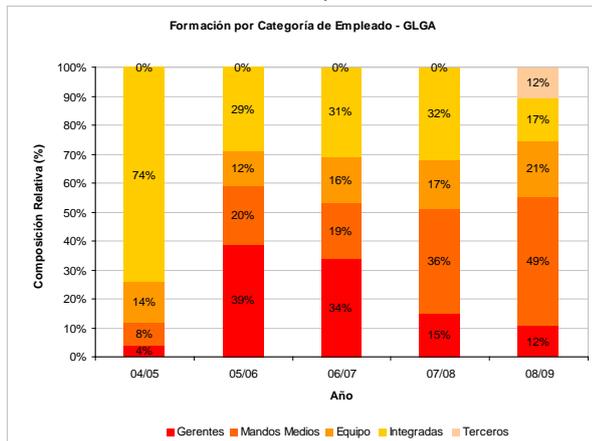
	Campaña		
	06/07	07/08	08/09
LGA			
Ausentismo (%)	1.13%	1.24%	1.27%
División Molinos			
Ausentismo (%)	2.14%	1.45%	0.71%
UPJ			
Ausentismo (%)	s/d	s/d	s/d

Un componente esencial de la gestión del capital humano de Los Grobo es el desarrollo de sus colaboradores. En este sentido, Los Grobo provee, a través de diversas

herramientas, capacitación y formación continua. La inversión de Los Grobo se ve reflejado en el esquema 10 [LA 10];

	Campaña				
	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09
Horas Capacitación Anual	2,343	1,882	6,437	16,302	19,161
Cantidad de Empleados	214	136	184	388	440
Formación por Empleado	10.9	13.8	35.0	42.0	43.5
Cantidad de Capacitaciones	214	136	184	425	453
Gastos de capacitación	USD 35,645	USD 30,519	USD 49,450	USD 92,199	USD 270,432

También es importante considerar una formación equilibrada considerando la distribución e inversión de recursos por tipo de mando ocupado. El esquema 11 [LA 10], refleja la distribución de recursos por mando, donde se ve una gran inversión en mandos medios en la última campaña;



Los programas de formación, capacitación y entrenamiento son muy diversos dependiendo del tipo de industria y el tipo de mando al que se dirige el programa, así como el tipo de competencia que se quiera desarrollar. En este sentido, se cuenta con el historial de capacitaciones de LGA a través de Grobogestión, y las capacitaciones de la campaña anterior de la División Molinos (Esquemas 12 y 13 [LA 8 y LA 11], respectivamente);

Temas de Capacitación	Cantidad de Asistentes				
	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09
Curso de Perito Recibidor de Cereal	2	7	17	13	10
Posgrado de Agronegocios y Alimentos		44	49	43	
Taller de Trabajo en Equipo	18	25	34		
Técnicas de Negociación		46	63	26	
Excel con Visión Agropecuaria			32		
Desarrollo de competencias				45	

gerenciales					
Taller de Integración	10	17	49	126	312
Empretec	14			3	1
MBA				3	4
Programa de Formación Gerencial				3	
Capacitación en Normas Internacionales de información financiera				18	
Atención al Cliente				23	
Congreso de Aapresid				27	17
Seguridad					132
Dirección de Ventas				23	
Programa de Desarrollo de Competencias					30
Total	44	139	244	353	506

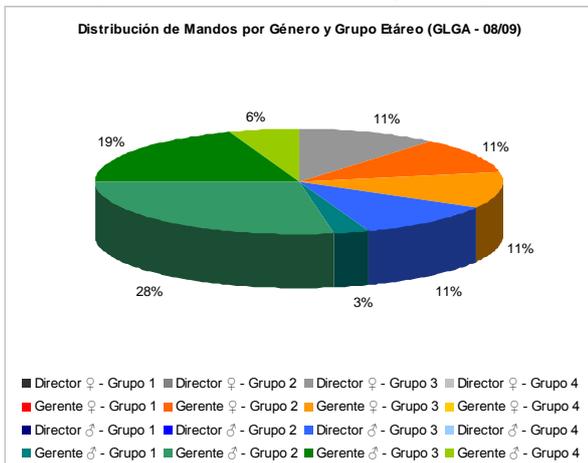
Capacitaciones - División Molinos	Cantidad de Asistentes
Temas de Capacitación	07/08
Comunicaciones Efectivas	13
Imp. A las Ganancias - 4ta. Categoría	1
Portugués	10
Seminario de Calidad de Trigo	5
Taller de Manejo de Personal	24
Trabajo en equipo	38
Taller de Negociación	18
Programa de gestión de Logística - UADE	1
PFG - Management - IDEA	1
PDD - IAE	1
Curso Integral de comercio Exterior	1
Curso Estratégico de Compras	1
Normas Contables IFRS - TANDIL	2
BPM para Molinería en Bahía Blanca	4
Seminario - Work Shop Pan de Miga	2
Montaje y Desmontaje de Rodamientos SKF	10
Seminario - Beldem Uso de Enzimas	2
Fumigación - Uso y Manejo de Fosfinas	11
Perito Clasificador de Cereales	5
PFG - RR.HH. - Idea	1
Calidad y Procesos	44
Lubricantes y Lubricación	8
Prodelim (BPM) Limpieza de Manos	15
RHPRO X2 en Casares	2
Assessment Center	17
BPM	4
Curso de Foguista	3
Enfermedades Transmitidas por Alimentos	7
HACCP	23
Control de Dosificadores	5
Control de Imanes	1
Liquidación de Sueldos	1
Régimen de Devolución de IVA de Exportaciones	1
Total	282

Una manera objetiva de evaluar el desempeño de los colaboradores es a través de una instancia anual de

evaluación conjunta entre el gerente y su equipo. Este proceso se encuentra formalizado como norma ISO y se apoya en el uso de un software denominado RhPro. La proporción de colaboradores con desempeño evaluado, ha ido en aumento desde la implementación de este programa, como puede observarse en el esquema 14 [LA 12].

Colaboradores y Desempeño Evaluado			
Empresa	Campaña		
	06/07	07/08	08/09
LGA	66.0%	83.5%	100.0%
División Molinos	0.0%	29.1%	30.4%
UPJ	s/d	s/d	0%

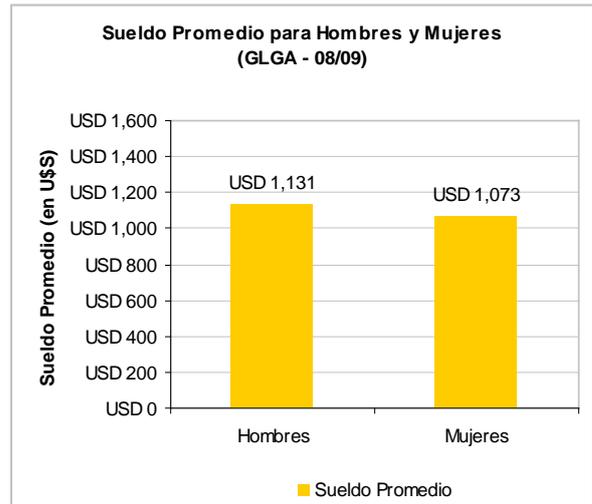
La distribución de responsabilidades y cargos, por género y grupo etéreo también es un punto relevante cuando se considera la igualdad de oportunidades que brinda la empresa para el conjunto de los individuos que buscan empleo. El esquema 15 [LA 13], refleja que aproximadamente el 33% de los puestos jerárquicos son ocupados por mujeres y que la franja etérea se concentra en los grupos 2 y 3;



En la estructura de distribución de mandos analizada previamente, los directores son en su totalidad locales, es decir, representando a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay [EC 7].

Es importante recalcar aquí que el salario mínimo exigido por ley de un empleado auxiliar administrativo asciende a US\$ 546,37 (Convenio Colectivo de Trabajo del Sindicato Empleados de Comercio) y la empresa abona dicha suma como salario inicial por idéntica categoría [EC 5]. Este sueldo incluye conceptos remunerativos y no remunerativos (como por ejemplo el último acuerdo colectivo). Asimismo, cabe recordar que el Salario Mínimo Vital y Móvil, determinado por el Ministerio de Trabajo de la Nación, para el período considerado se sitúa en US\$ 338,04.

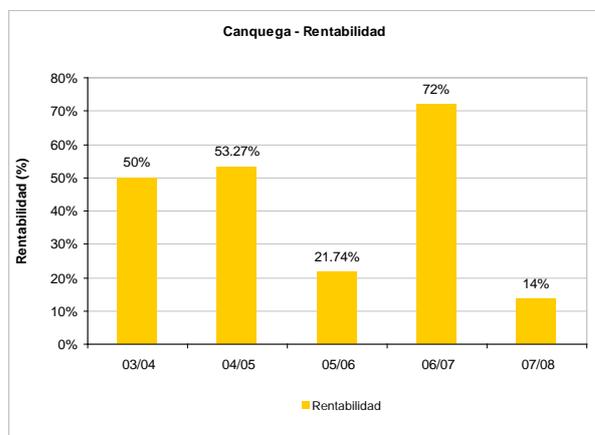
Finalmente, es de gran relevancia considerar la diferencia entre género en el salario percibido. Aún existiendo algunas diferencias interesantes según la industria considerada, para el promedio de empresas de Los Grobo en Argentina, el salario percibido entre hombres y mujeres es prácticamente el mismo (ver siguiente esquema 16 [LA 14]).

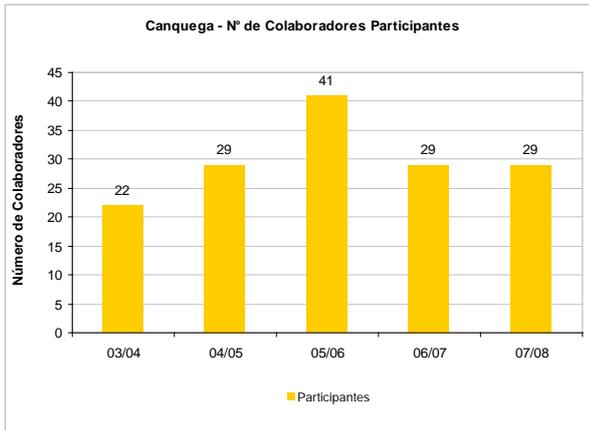


2. Otros Aspectos

Por iniciativa de los accionistas, los colaboradores que trabajan en la compañía pueden participar del negocio central de la misma, es decir, pueden invertir en la producción de granos, a través de un fondo cerrado de inversión en siembras. A través de este programa, al que se denominó Canquega ("Capaz nomás que ganemos"), la empresa comparte el negocio de siembra en una zona determinada, gestionando gratuitamente todo el proceso productivo a través de sus Responsables Técnicos (Ingenieros agrónomos), con el aseo del recuperado del 100% de la inversión en el peor de los escenarios. Esto es, los empleados nunca pierden lo invertido. El programa es gestionado por el área de producción y un Comité Comercial desde el 2003.

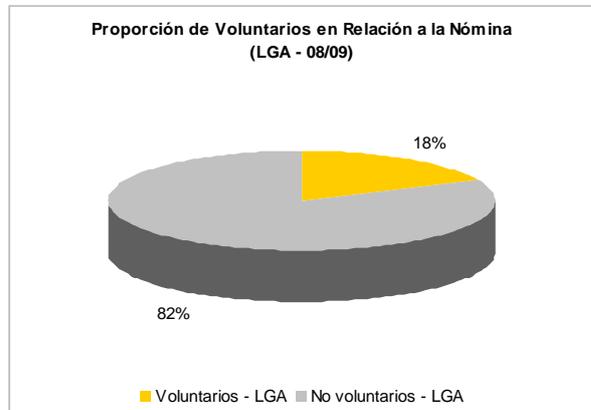
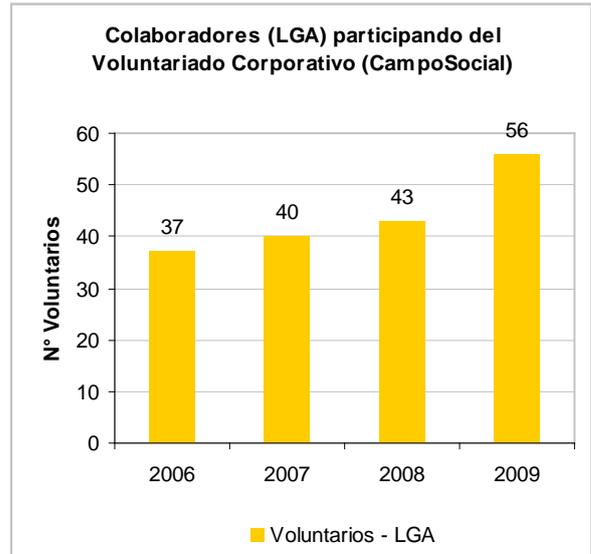
Los próximos gráficos muestran la rentabilidad del programa y la cantidad de empleados beneficiados por el programa Canquega esquema 17 y 18 [LA 3 y EC 9].





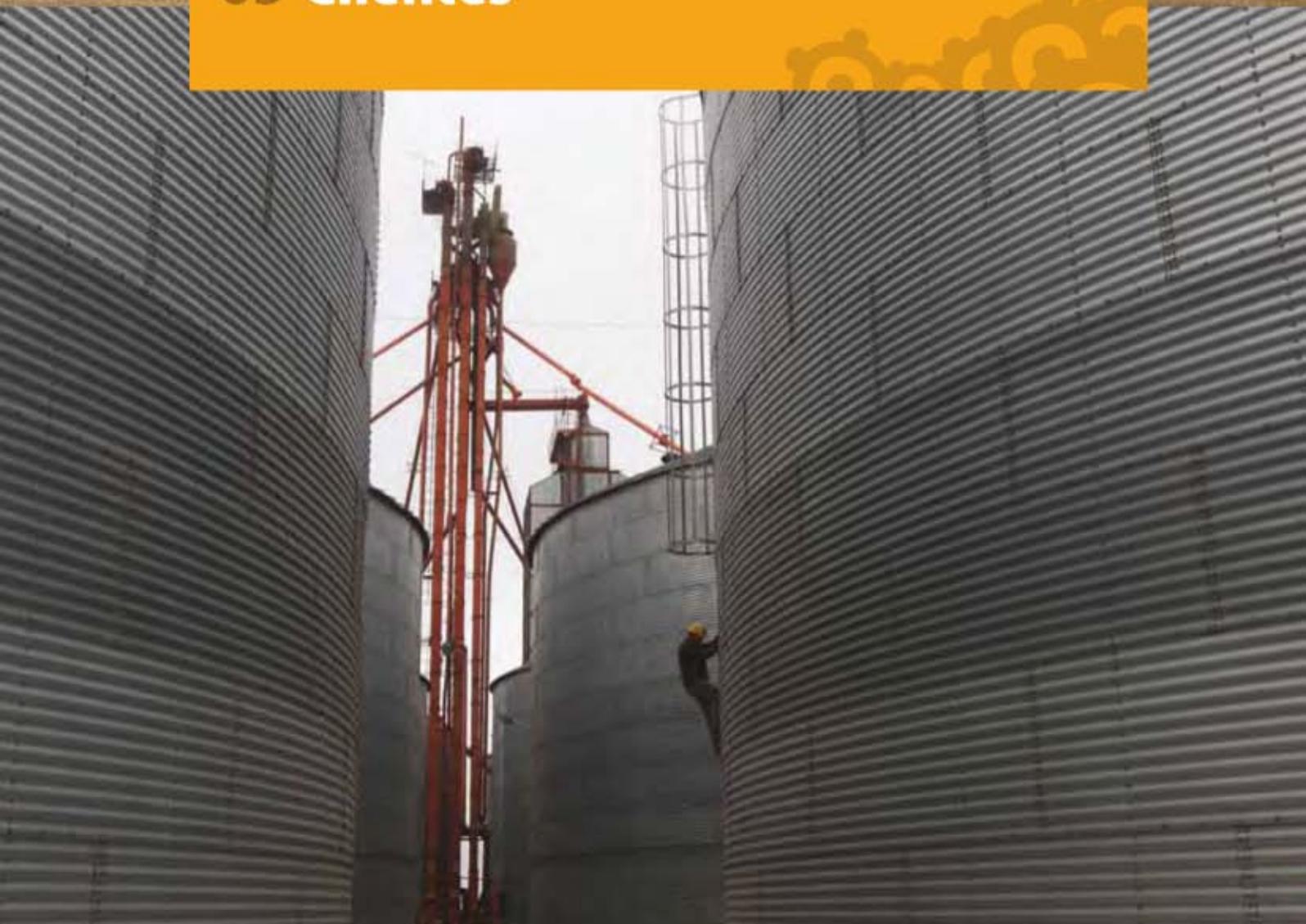
Durante la campaña 0809, debido al contexto político, no resultó atractivo el escenario para dar marcha al programa y los empleados decidieron no invertir.

Además de incentivar a los colaboradores a participar del negocio, la empresa ofrece un programa de Voluntariado Corporativo, denominado CampoSocial. El mismo permite que cualquier colaborador con inquietudes para brindar sus conocimientos, tiempo y fuerza de trabajo a organizaciones de la sociedad civil para el bien común, lo puedan hacer a través de recursos facilitados por la compañía. Puede verse como el número de voluntarios ha ido aumentando en el tiempo y actualmente representa una alta proporción de la nómina (ver siguientes esquemas 17 y 18 [LA 3 y SO 1]). Estos valores sólo reflejan la participación de la nómina en LGA.





05 Clientes



Cientes

Nuestra Forma de Trabajo

“Somos económicamente sustentables, generamos rentabilidad a través de tener los menores costos, utilizando tecnología de vanguardia y las mejores propuestas de negocios, impulsando novedosas formas asociativas con clientes, proveedores e instituciones.”

Enfoque de Gestión General

El mercado de agronegocios se encuentra estructurado por una cadena que involucra a múltiples jugadores con un alto nivel de interacción y en el cual participan y articulan diversos actores con roles sociales y posición jerárquica diversa, determinando un sistema de alta complejidad. La significativa integración horizontal y vertical de Los Grobo implica una alta variabilidad en el tipo de cliente con el que se relaciona, y que se manifiesta en la multiplicidad de negocios abarcados y el tipo de producto o servicio relacionado con la posición que ocupa dentro de la cadena.

De esta manera, los clientes adquieren para Los Grobo una relevancia particular que se encuentra determinada tanto por la capacidad de la empresa de satisfacer las necesidades de su clientela, como de su habilidad para incluir la diversidad y gestionar la complejidad. Los conceptos fundamentales sobre los que se diseña la estrategia de relacionamiento con clientes son la flexibilidad, la mejora continua y la innovación. En este sentido, la comunicación es fundamental para conocer las expectativas de este grupo de interés.

La manera en que se verifica el cumplimiento con las expectativas de los clientes y la efectividad de la estrategia y los planes de acción de cada área, es a través de la elaboración de encuestas. Para cada producto o servicio que Los Grobo brinda, se definen los atributos clave y se analiza la importancia que le asignan los diferentes segmentos de clientes a cada atributo. A partir de ello se define la propuesta de negocio para cada segmento. Las conclusiones extraídas de estos resultados se complementan con la información que se recolecta a través de los contactos y el relacionamiento con clientes.

Así, Los Grobo se posiciona como un operador de soluciones flexibles, pudiendo ofrecer una alternativa de servicio ajustada a las necesidades de cada segmento y buscando los mayores niveles de rentabilidad posible por cliente.

División Materias Primas - División Industrial

Encuestas de satisfacción de clientes

Para conocer el desempeño de la empresa en relación a la satisfacción de las expectativas de los clientes, tanto la División Materias Primas como la División Industrial, son evaluadas por sus respectivos clientes a través de una encuesta anual. Previamente, los clientes son segmentados de acuerdo al criterio de cada unidad de negocio. Esta tarea permite identificar las características particulares de los diferentes segmentos para definir sus criterios de decisión (valoración de atributos/factores clave que la empresa debe satisfacer). Así, se han definido los Factores Clave de Éxito (FCE) tanto de satisfacción global como de satisfacción en relación a cada área en particular (incluimos también la División Industrial por una cuestión de practicidad). Los FCE pueden verse en el siguiente esquema;

Factores Clave de Éxito (FCE)					
Factor N°	Satisfacción Global	División Materias Primas			División Industrial
		Insumos y Servicios	Producción Agrícola	Acopio y Agroinsumos	Exportadores e Industrias
1	solventia	solventia	precio pagado por hectárea	transparencia en las operaciones	cumplimiento de lo pactado
2	ética	ética	forma de pago	flexibilidad en las condiciones comerciales	entrega en tiempo y forma
3	modernidad	modernidad	cumplimiento de lo pactado	oportunidad de negocios	transparencia en las operaciones

4	tecnología	tecnología	claridad en los estados de cuenta	trato personalizado	logística
5	inserción en el medio	inserción en el medio	responsabilidad de los contratistas	calidad de atención	cordialidad en el trato
6	transparencia	transparencia	cordialidad en el trato de los empleados	respuesta ante reclamos	calidad de management
7	dinamismo	dinamismo	utilización racional de la tecnología	respeto ante el compromiso	
8	seguridad	seguridad	cuidado de las mejoras	claridad en los estados de cuenta	
9				apoyo en la logística y transporte	
10				variedad y amplitud de línea	
11				precio	
12				disponibilidad de producto	
13				cumplimiento de plazo de entrega en tiempo y forma	
14				asistencia técnica	

De esta manera, se evalúa a la empresa como:

- Proveedor de insumos agrícolas y servicios de acopio de granos a productores,
- Proveedor de granos a exportadores e industrias procesadoras,
- Proveedor de Insumos no operativos,
- Arrendador de campo,
- Productor y proveedor de harinas.

En todas las encuestas y en los casos posibles GLGA realiza Benchmark con la competencia para cada uno de los segmentos analizados.

Segmentación de clientes

Tanto el área de Producción Agrícola como el Área Comercial, han desarrollado su estrategia particular para segmentar a sus clientes, de manera de poder elaborar planes de acción más específicos. Con esto se persigue una mayor efectividad y calidad de los negocios que se proponen. Por su lado, la División Industrial (que se incluye aquí por una cuestión práctica) no posee una segmentación de clientes debido a las particularidades del mercado. El siguiente esquema resume la segmentación;

Segmentación de Clientes			
División Materias Primas			División Industrial
Producción Agrícola		Área Comercial	Exportadores e Industrias
A) Tipo de relación contractual	Socios LGA (Socios y Aparceros)	A) Clientes que superan las 5.000 ha. de superficie agrícola cultivada	Sin segmentación debido a las características del mercado
	Arrendadores (más de una campaña agrícola)	B) Clientes que explotan entre 1.500 y 5.000 ha. de superficie agrícola cultivada	
	Arrendadores Accidentales (1 Campaña Agrícola)	C) Clientes que explotan entre 500 y 1500 ha. de superficie agrícola cultivada	
B) Cantidad de hectáreas C) Zona donde se encuentra la explotación		D) Clientes que explotan menos de 500 ha. de superficie agrícola cultivada	

Respecto a la fundamentación en esta segmentación, cada área tiene identificadas las características inherentes al eslabón de la cadena que ocupan. Así, el siguiente esquema refleja estas razones en correlación con el esquema anterior;

Segmentación de Clientes	
División Materias Primas	División Industrial

Producción Agrícola		Área Comercial	Exportadores e Industrias
La primera de las variables pone de manifiesto el grado de involucramiento y la confianza que el cliente deposita en LGA, existiendo 3 grandes grupos de importancia decreciente:	mayor relevancia	Identifica a los clientes más importantes a través de una planilla que denomina "base agrícola". Esta planilla cuenta con la caracterización principal de cada cliente-productor (tamaño, nivel de servicio requerido, necesidades de financiación, posibilidad de asociación, etc.) y con la información histórica de los negocios realizados con cada uno. A su vez los clientes están segmentados en función de la cantidad de hectáreas sembradas y su potencial crecimiento.	Se contemplan a los compradores de granos como clientes también. Los compradores son molineros, fábricas y exportadores. El número de compradores es reducido y de características oligopólicas, por consiguiente no se ha desarrollado una segmentación de los mismos. Se negocia y comercializa con cada uno por contratos con entregas y precios definidos según las circunstancias.
	intermedio		
	menor relevancia		
La cantidad de hectáreas y la zona donde se encuentra la explotación, definen el potencial de producción agrícola			

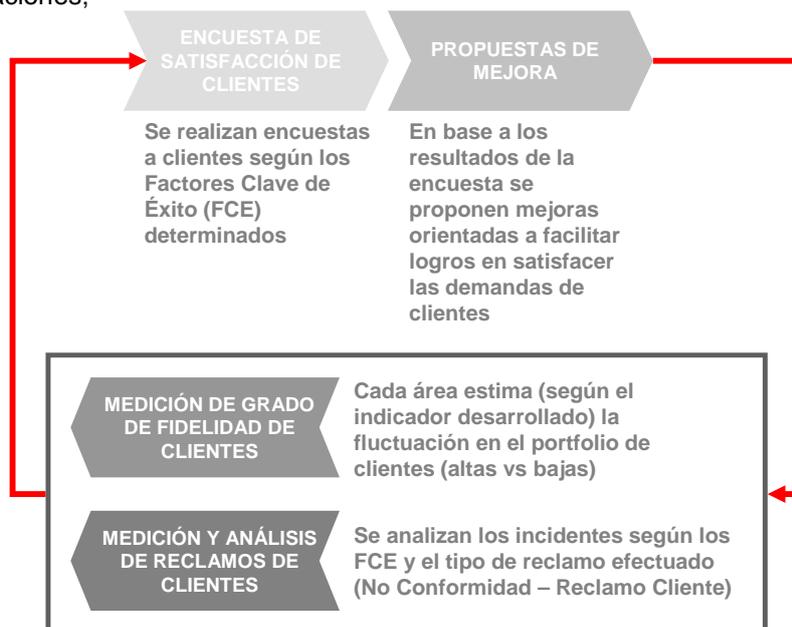
Reclamos de clientes

En Los Grobo, los reclamos son gestionados de manera integral en relación a toda la organización. Por ello, el sistema de gestión de reclamos se encuentra documentado según Norma ISO 9001.2008, por el proceso P-CA-003 Gestión de Incidentes. Los reclamos son seguidos por el área de Procesos y Calidad, quien administra el sistema. El área, tiene la tarea de asignar reclamos y quejas una vez relevados, realizar el seguimiento para su resolución, y cerrarlos, verificando la implementación y eficacia de las acciones de mejoras planteadas. Los objetivos establecidos en el Proceso de Gestión de Incidentes son establecer una metodología clara para:

- tratar la información de clientes en relación a su satisfacción,
- establecer canales efectivos para la rápida y efectiva atención de reclamos detectados,
- asegurar una respuesta y solución a las demandas de los clientes,
- utilizar la información de los reclamos para iniciar acciones de mejora.

Gestión de Satisfacción de Clientes

La integración de las diversas herramientas descritas hasta aquí, conforman un sistema que permite reorientar las prácticas de la empresa en la gestión de sus negocios. En este sistema, se parte del monitoreo del desempeño de la gestión de la empresa desde la perspectiva del cliente, mediante las encuestas de satisfacción. De las mismas, se proponen mejoras que deben atender a mejorar el desempeño en los atributos encuestados. Estas mejoras a su vez impactarán tanto en la cartera de clientes (aumento, descenso o estabilización) como en el número de reclamos efectuados por ellos. El siguiente esquema refleja estas interrelaciones;

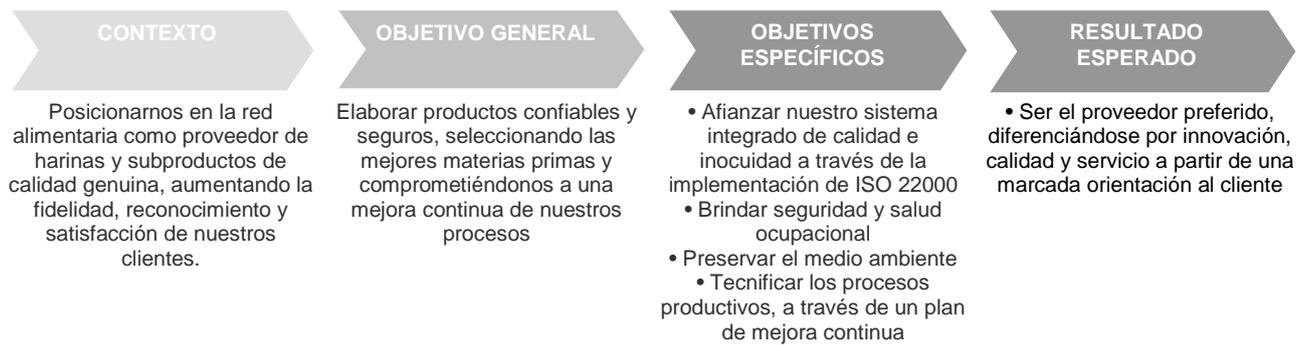


División Industrial

Enfoque de Gestión

Más allá de la dificultad que tiene esta División para segmentar a sus clientes, el molino tiene su forma particular de abordar la relación con este GDI dado el particular segmento que ocupa en la cadena agroindustrial. Por ello, esta División ha hecho foco respecto a la responsabilidad de garantizar productos inocuos y de calidad. En este sentido, se han adoptado estratégicamente múltiples sistemas para la gestión de la calidad. De esta forma, se han incorporado **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**, **Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control (HACCP)**, y el **Sistema de Gestión ISO – 9001** norma internacional de calidad de productos y servicios.

POLÍTICA DE CLIENTES



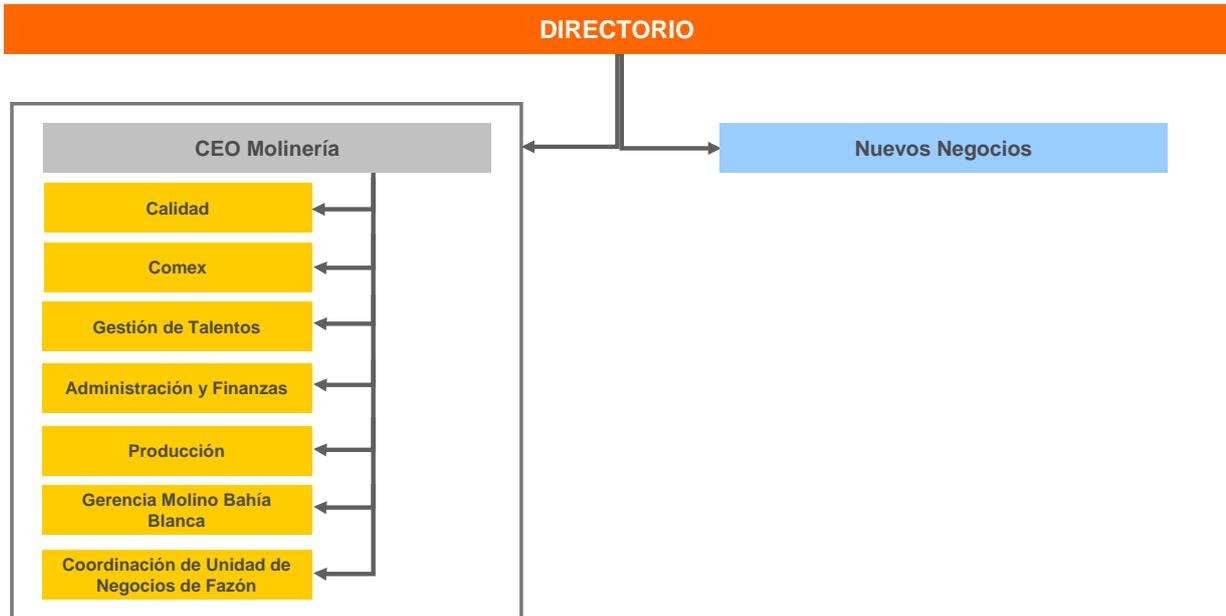
Por otro lado, la División Industrial tiene en cuenta algunos aspectos que garantizan una producción responsable;

Políticas y Programas	Función	Destinatario
de Precaución	Asegurar que la empresa ejercite sus procesos con la diligencia debida al diseñar, fabricar y comercializar sus productos y servicios. El objetivo es evitar defectos perjudiciales para la vida, la salud o seguridad en la cadena de valor, teniendo en cuenta la legislación nacional sobre responsabilidades por productos	Todo el personal del grupo
de Propiedad Intelectual	Asegurar la utilización responsable de material con propiedad intelectual, sujeto a derechos de autor o patentado obteniendo el consentimiento anticipado del creador del trabajo	Todo el personal del grupo
de Contratación y Monitoreo de Proveedores	Asegurar la correcta investigación y control sobre proveedores, contratistas, socios y otros importantes grupos de interés asociados a la red del grupo sobre su compromiso y respeto de los Derechos Humanos y cuestiones sociales relevantes, con el objeto de evitar situaciones de corresponsabilidad o violaciones indirectas de derechos civiles y sociales fundamentales	Cadena de Valor
de Comunicación	Generar planes de comunicación, difusión y aplicación de las mejores prácticas en materia de RSE en la cadena de valor	Colaboradores del Grupo y Cadena de Valor

Responsabilidad de la organización

La distribución de la responsabilidad en la organización de la alta dirección se conforma en base al siguiente esquema:

ARQUITECTURA DE LA ALTA DIRECCIÓN EN MOLINERÍA



Formación y sensibilización

La formación articula la necesaria capacitación de colaboradores en aspectos de calidad del producto para que ello repercuta atendiendo a las demandas y exigencias por parte de clientes. Así, la formación se realiza en dos etapas que contemplan la etapa de incorporación de personas a la empresa y luego la formación en aspectos de la industria de harinas, así como se describe en el siguiente esquema;

ETAPA 1 Proceso de Inducción	ETAPA 2 Proceso de Capacitación
La inducción a los nuevos empleados del molino incluye una breve reseña de la empresa, el molino y los conceptos básicos de calidad y procesos en la producción de harina	Programa anual de capacitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a las BPM • Introducción a conceptos de Sanitización • Introducción a las HACCP 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) • Taller de Sanitización y Manejo Integrado de Plagas (MIP) • Capacitación HACCP • Taller de Seguridad Industrial • Taller de Integración y capacitación interárea • Capacitación en Gestión e Integración de Etapas del Proceso Productivo

ELEMENTOS DE SOPORTE

Manual de la red y de la compañía

La Misión, Visión, Valores, procesos, políticas, códigos, etc. se encuentran plasmados en este documento.

Evaluación y seguimiento

La evaluación y seguimiento se aborda tanto desde la perspectiva del producto como desde los otros GDI que tienen directa relación con el mismo, de manera de realizar una gestión integral. El siguiente esquema refleja ese abordaje;

GRUPOS DE INTERÉS				
Producto	Gestión Interna	Colaboradores	Clientes	Proveedores
Medición y monitoreo de calidad	Auditorías internas sobre procesos	Capacitación, entrenamiento y acciones de sensibilización	Gestión de consultas y reclamos	Evaluación y selección

Control de documentos y registros en relación a materias primas y mercadería, y su transporte y comercialización

Implementación de planes estratégicos y su posterior revisión para planteos de mejora continua

Tratamiento de No Conformidades – Acciones de mejora

Tratamiento y gestión para productos no conformes

Implementación de procesos para la trazabilidad de la materia prima y los productos originados

Estandarización y control para procesos de saneamiento

ELEMENTOS DE SOPORTE

En materia de responsabilidad sobre productos, dentro de las áreas de actuación interna, a través de los sistemas de certificación u otros enfoques utilizados para la realización de auditorías o verificaciones se puede mencionar:

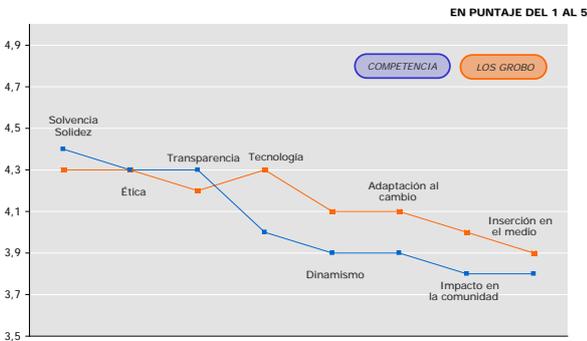
- Auditorías internas	- Auditorías externas			
Distintas áreas (Calidad, Talentos, etc)	Grupo Los Grobo	BVQI	Clientes	Salud y Seguridad Ocupacional (SySO)

INDICADORES DE DESEMPEÑO CON CLIENTES – DIVISIÓN MATERIAS PRIMAS

1. Aspectos de Satisfacción de Clientes – División Materias Primas

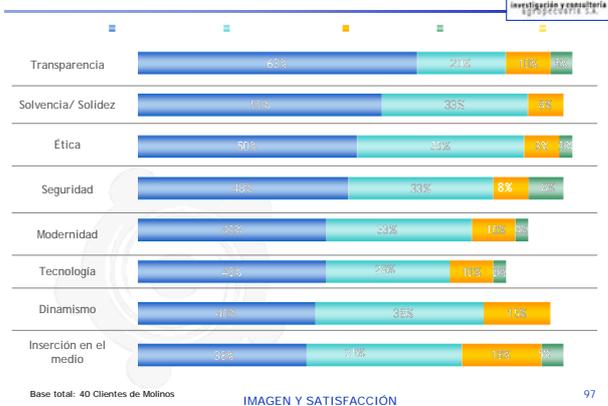
La información recopilada a través de las encuestas permite reorientar las estrategias del negocio para que ajusten de mejor manera a satisfacer las expectativas y satisfacción de los clientes. El siguiente esquema refleja el desempeño de la gestión del negocio de Los Grobo según los FCE globales [PR 5].

Calificación de los ATRIBUTOS GENERALES de LOS GROBO vs. COMPETENCIA



A continuación podemos observarse la descomposición de respuestas por atributo, donde puede resaltarse la alta transparencia (más de un 60% como excelente) y ética (88% entre excelente y muy bueno) en la gestión del negocio [PR 5].

Calificación de los atributos generales de LOS GROBO



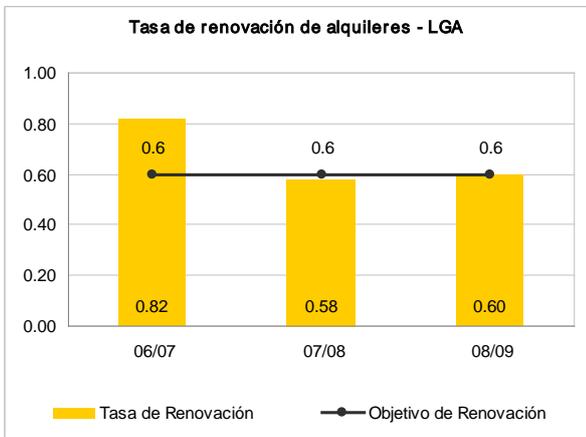
2. Otros Aspectos

A partir de las encuestas de satisfacción realizadas, cada área define los planes de acción en función de la detección de la mejora que puede realizar en los atributos evaluados. Por ejemplo, para el área comercial, se definieron las siguientes propuestas:

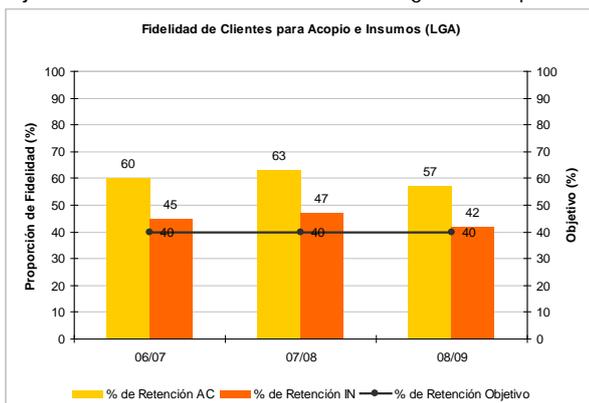
Área Comercial	
Atributo	Mejora Propuesta

Inserción en el medio	Realizar una segmentación más ajustada
	Diseñar una cartera de servicios a medida para cada segmento.
	Hacer foco en los clientes grandes (KAM).
	Mejorar la entrega de insumos en el campo, trabajando con mayores stocks y priorizando la atención del cliente por encima de la optimización de la logística.
	Ofrecer mayor flexibilidad en las condiciones comerciales.

En el caso de Producción Agrícola (LGA), las estrategias implementadas de satisfacción de clientes, ha logrado cumplir con la expectativa de renovación de contratos de arrendamiento, como se observa en el siguiente esquema;

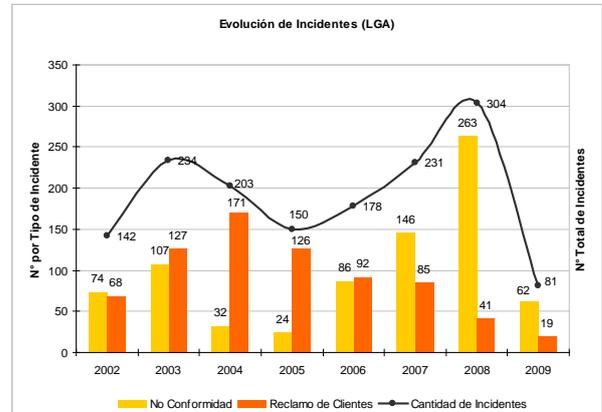


El mismo tipo de información puede encontrarse para las áreas de Acopio e Insumos, donde se supera la retención objetivo de clientes, como lo describe el siguiente esquema;

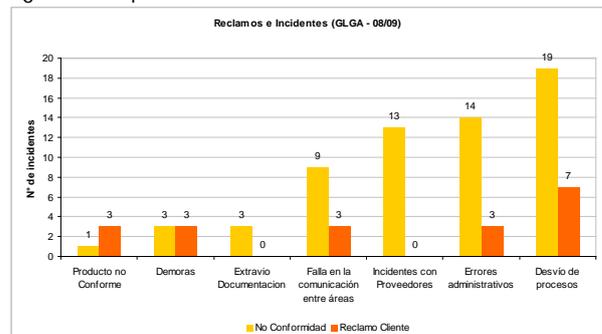


Similarmenete, puede evaluarse el impacto de las propuestas de mejora en la calidad del servicio, a través de la cantidad de incidentes que se registran para las operaciones

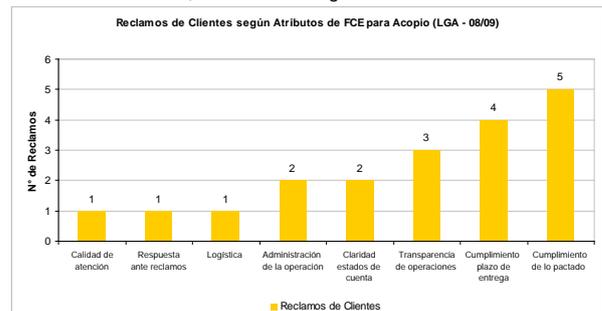
efectuadas. En este sentido el siguiente esquema refleja la evolución en el tiempo para los incidentes relacionados con No Conformidades y Reclamos de Clientes, donde la disminución en el último año se debe a la baja actividad comercial;



También es importante evaluar cual es el tipo de incidente registrado, que para el periodo en análisis puede verse en el siguiente esquema;



Los reclamos deben analizarse también en función de los atributos o FCE, que para el Área de Acopio (quien tuvo todos los reclamos) muestra la siguiente distribución;

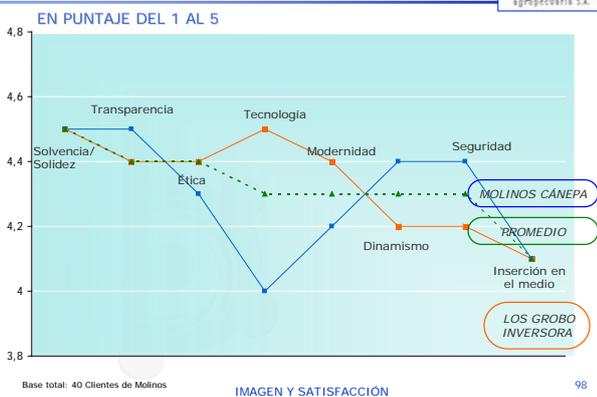


INDICADORES DE DESEMPEÑO CON CLIENTES - DIVISIÓN INDUSTRIAL

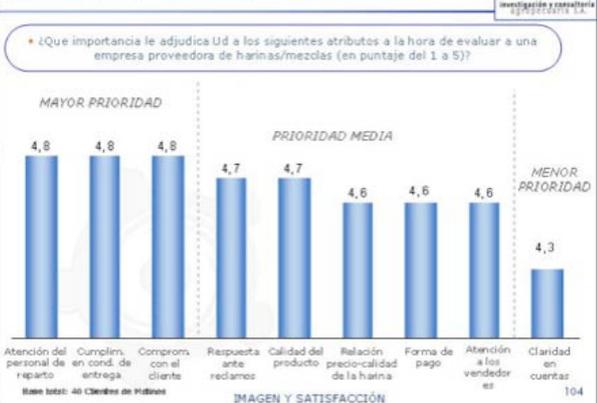
1. Aspectos de Satisfacción de Clientes - División Industrial

Al igual que para la División Materias Primas, para la División Industrial, la información recopilada a través de las encuestas permite reorientar las estrategias del negocio para que ajusten de mejor manera a satisfacer las expectativas y satisfacción de los clientes. En este caso pueden resaltarse el respeto por los compromisos asumidos y la claridad en el estado de cuentas, como atributos que reflejan la transparencia en la gestión del negocio [PR 5];

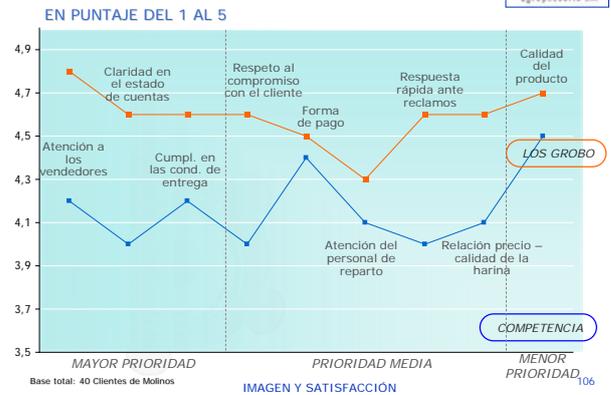
Calificación de los ATRIBUTOS GENERALES de LOS GROBO



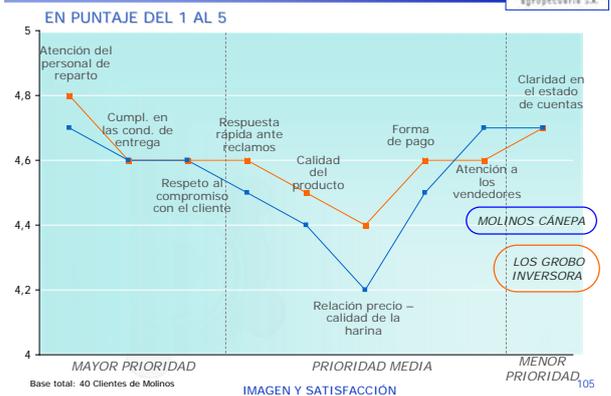
Importancia de los atributos de LOS GROBO



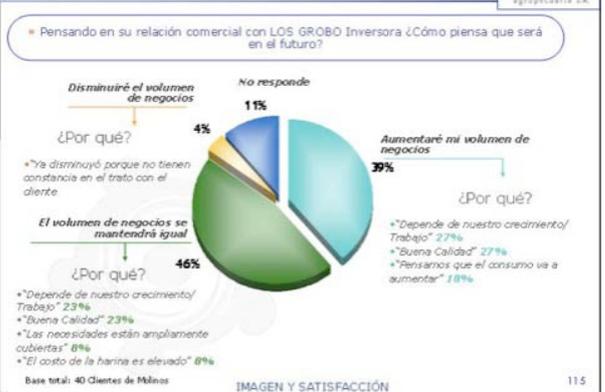
Valoración de los atributos de LOS GROBO vs. COMPETENCIA



Valoración de los atributos de LOS GROBO INVERSORA y MOLINOS CÁNEPA



Percepción futura de relación comercial con LOS GROBO Inversora





2. Otros Aspectos

Dado que la producción de alimentos conlleva una gran responsabilidad en términos de garantizar su inocuidad, y así, la salud de los consumidores, se ha implementado un riguroso sistema de control en puntos críticos de las distintas fases de producción de los mismos. El siguiente esquema describe los puntos donde se realizan controles [PR 1];

PUNTOS DE CONTROL EN LAS FASES DE PRODUCCIÓN			
Materias Primas	Insumos	Proceso de Molienda	Producto
Recepción de producto	Recepción de producto	Control de variables según HACCP y protocolos de Calidad	Cumplimiento de especificaciones técnicas según requerimientos internos y de clientes
			Enriquecimiento alimentario legal de acuerdo a la ley 25.630
			Rotulado legal en mercado interno y países de destino
			Microbiológicos
			Físico-químicos y residuos de pesticidas (en agua y productos terminados)

ELEMENTOS DE SOPORTE PARA ASEGURAR CALIDAD E INOCUIDAD		Materias extrañas
Proveedores	Auditoria de proveedores respecto a inocuidad de productos	
Colaboradores	Capacitación al personal en Puntos Críticos de Control e Inocuidad	
Infraestructura	Programa anual de mejora de instalaciones y procesos de manufactura	

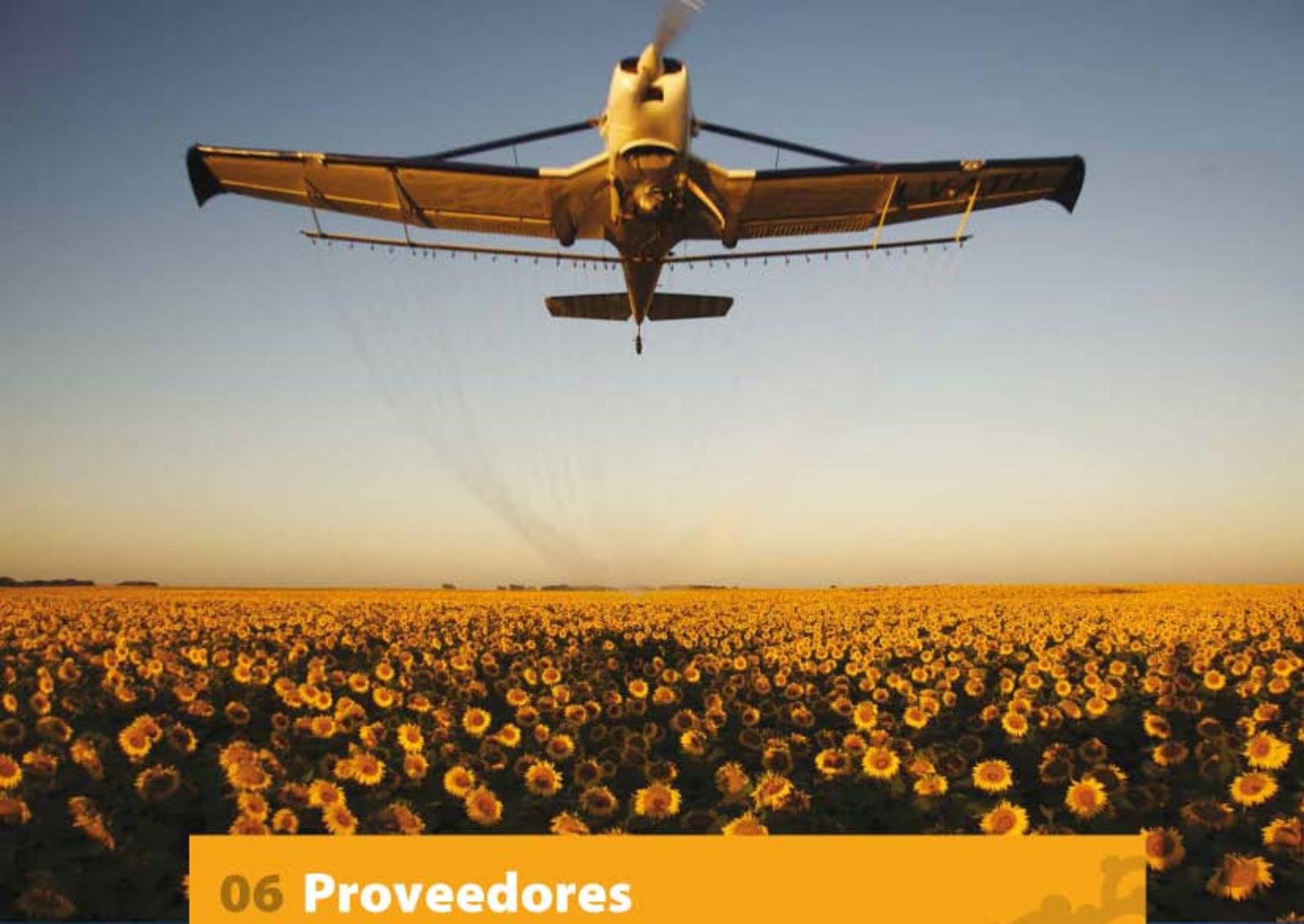
A su vez, suministrar información del producto, es fundamental para satisfacer las expectativas del cliente respecto de las características que busca en el mismo. Por ello, el rotulado cumple con todas las exigencias implícitas en la normativa local e internacional [PR 3]. Así, la División Industrial suministra información sujeta a las normativas del Código Alimentario Argentino (CAA), el Reglamento Técnico MERCOSUR y el CODEX Alimentarius.

El CAA es un conjunto de disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial, que incluyen disposiciones referidas a condiciones generales de las fábricas y comercio de alimentos, conservación y tratamiento de alimentos, el empleo de utensilios, recipientes, envases, envolturas, normas para rotulación y publicidad, coadyuvantes, aditivos y especificaciones sobre los diferentes tipos de alimentos y bebidas. Esta normativa tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población, y la buena fe en las transacciones comerciales.

En relación al rotulado de productos alimenticios la información que se incluye es:

- Denominación de venta del alimento
- Lista de ingredientes
- Contenidos Netos
- Identificación de origen
- Identificación de lote
- Fecha de duración
- Preparación e instrucciones de uso del alimento, cuando corresponda
- Rotulado nutricional (según Res. GMC 46/03 y 47/03)

De acuerdo a nuestra política de declaración de alérgenos se incluye en los envases la leyenda "contiene proteína de trigo".



06 Proveedores



Proveedores

Enfoque de Gestión

Al igual que en la consideración que se describe para el relacionamiento con los clientes, el universo de proveedores con el que articula Los Grobo, es de alta diversidad. Esta variabilidad se expresa de acuerdo a la complejidad que ha adquirido la cadena de valor de la cual Los Grobo toma servicios y se conjuga con la posición que el servicio ocupa dentro de la cadena.

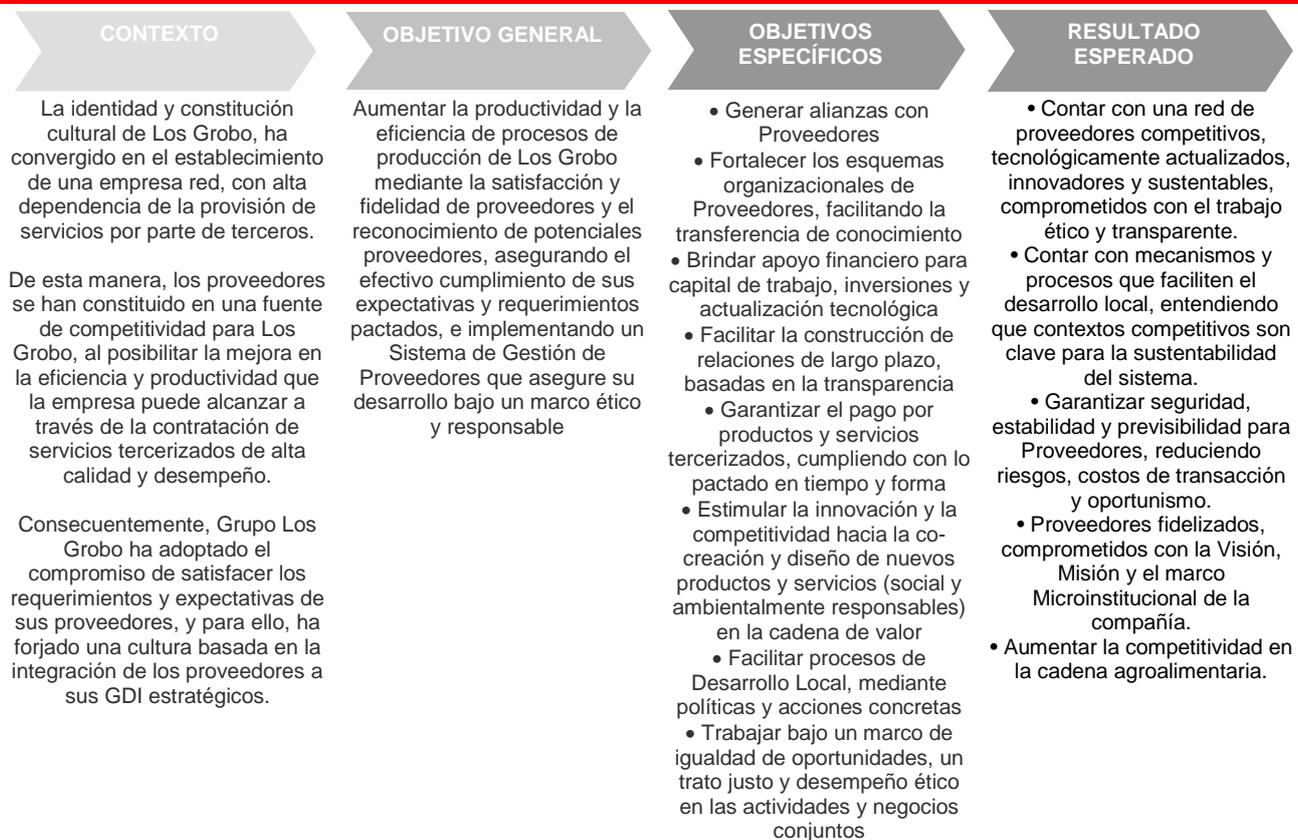
Por ello, la gestión y el relacionamiento con proveedores ha ido adquiriendo relevancia, acompañando el crecimiento horizontal y vertical de la empresa. Esto le confiere a este particular GDI una alta sensibilidad que demanda una gestión responsable y transparente, y donde dicha gestión impacta significativamente en la productividad de la compañía.

Actualmente, se considera a los proveedores como aliados estratégicos para alcanzar el desarrollo sostenido del negocio en el largo plazo. Se busca compartir y construir junto a ellos una cultura ética de negocios que facilite el relacionamiento y la complementariedad en la gestión. De esta manera, trabajando en equipo con los proveedores, se contribuye a incrementar los niveles de competitividad para ambas partes.

En particular, puede mencionarse que el abastecimiento de bienes y la contratación de servicios de calidad ha sido identificado como crítico para el desempeño óptimo de la organización. En este sentido, se ha puesto energía y foco en el desarrollo de proveedores, como un programa estratégico y esencial para alcanzar este objetivo.

El trabajo y la experiencia de Los Grobo de compartir con sus proveedores el compromiso de una conducta de negocios ética y constructiva, permite desarrollar relaciones profundas con gran flujo de información, planificación concertada, ganar en eficiencia y establecer pautas para la mejora continua.

POLÍTICA DE CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES



Políticas y herramientas para orientar la relación con Proveedores

Más allá de la política general de relacionamiento con Proveedores, existen otras políticas y marcos de referencia que refuerzan la primera, obteniéndose de esta forma un conjunto de herramientas orientadas a garantizar el buen desempeño tanto de las personas dentro de Los Grobo, como de los proveedores con los que se relaciona la compañía. A continuación un esquema describiendo la combinación de elementos utilizados;

POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS	FUNCIÓN Y DESCRIPCIÓN
Política de Contratación y Desarrollo de Proveedores	Define el marco de referencia general para orientar las prácticas, acciones y decisiones de todas las Unidades de Negocio que tienen una vinculación con Proveedores.
P-CA-001 Gestión de Proveedores	Proceso certificado bajo norma ISO:9001, que tiene como objetivo optimizar el proceso de Selección, Evaluación, Calificación y Desarrollo de Proveedores para asegurar el abastecimiento de productos de calidad en el tiempo requerido. El alcance comprende desde el alta del proveedor en la base de datos, hasta una propuesta de desarrollo en caso que sea necesario.
Política de Compras	Su principal función consiste en consolidar la cadena de abastecimiento, reforzando diariamente el vínculo con proveedores, asegurando el proceso productivo de la organización y cumpliendo con las expectativas de los clientes. Esta política incluye distintos mandatos entre los que se destaca la priorización de "Compra Local".
Código Ético de Compras definido por la IFPSM*	Marco internacional que estimula el comportamiento ético en los negocios, promoviendo un desempeño profesional en las transacciones de compra, que incluyan los conceptos de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.
Código de Ética del Comprador definido por la AACAM**	Marco nacional que estimula una conducta apropiada en los negocios, aspirando a la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y la generación de confianza a partir de relaciones transparentes.
ELEMENTOS DE SOPORTE A LA GESTIÓN	
• Marco ONUDI de Desarrollo de Proveedores	Marco de referencia internacional que proporciona una guía para establecer planes de mejora en la cadena de valor.
• Programa de Comunicación y Sensibilización	Tiene por objetivo garantizar la transmisión de valores y principios bajo los cuales busca trabajar Los Grobo, fortaleciendo aspectos de RSE en la cadena de valor.
• Programa de Capacitación	Reduce brechas entre las necesidades de la empresa y los aspectos técnicos y de calidad que poseen los proveedores.
• Financiación por SGR	Potencia la capacidad de la cadena de valor de ofrecer servicios y productos en mayor cantidad y calidad, impactando positivamente en la productividad de la compañía.
• Proceso de Alta de Proveedores - Portal Web	Garantiza la carga de información adecuada y en cumplimiento con la ley nacional en aspectos tanto laborales como legales, y, por otro lado, implica la aceptación por parte de Proveedores de valores y principios éticos y de RSE de la empresa.
• Encuestas de Satisfacción	Es un espacio de comunicación a través del cual los Proveedores pueden incidir en las formas y prácticas de la propia gestión de Los Grobo para mejorar la relación de negocios entre ambos.
• Monitoreo de Incidentes - MANTIS	Sopte digital que brinda la posibilidad de manifestar reclamos frente a productos o servicios deficientes y administrar la información relativa a esos incidentes.

Segmentación de Proveedores

El objetivo de la segmentación de los proveedores, se sustenta en diferenciar el grado o nivel de relacionamiento con los mismos, de manera de determinar la mejor estrategia para maximizar el impacto de los recursos dirigidos a este GDI. Por otro lado, facilita diseñar acciones en función de la vitalidad o criticidad de un determinado producto o servicio que la empresa requiere. A nivel general, se diferencian dos grandes grupos, que se denominan alternativos o críticos, siendo este último el grupo con el cual se establecen relaciones de negocio más estrechas. Por lo general, las estrategias de relacionamiento y desarrollo se encuentran orientadas a los proveedores críticos, focalizando en ellos a su vez, las acciones de evaluación, calificación y (en algunos casos) desarrollo. De esta manera, se agrega valor al producto o servicio del Proveedor, aumentando consecuentemente la productividad y eficiencia de la empresa.

En la segmentación se distinguen los proveedores **críticos** y los **alternativos**. Con el primer grupo se mantiene un alto grado de relacionamiento, y se clasifican en "Exclusivo" o "Aliado Estratégico", cuyo último caso refleja un relacionamiento de alta complejidad y valor. Por otro lado, el grupo de proveedores alternativos, se clasifica en "Transaccional" o "Preferencial", en donde el último caso refiere a ciertas ventajas o cualidades que lo hacen más atractivo para la empresa. El siguiente esquema describe de forma más organizada el tipo de segmentación que adopta Los Grobo;

SEGMENTACIÓN DE PROVEEDORES

Alternativo		Crítico	
Transaccional	Preferencial	Exclusividad	Alianza Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Transacciones SPOT • Contexto de alto nivel de competencia • Beneficio a corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas competitivas sobre el resto de los oferentes alternativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos y/o servicios limitada • Imprescindible para la organización contratante 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos en común • Integración • Cooperación - Confianza • Satisfacción mutua y construcción de relaciones ganar - ganar



Evaluación, seguimiento y calificación de Proveedores

La evaluación y calificación es un proceso crucial para establecer de manera objetiva la calidad de los servicios y productos ofrecidos por la cadena de proveedores. Este proceso se encuentra alineado a la estrategia de la compañía, poniendo de relieve las expectativas que debe satisfacer este GDI con el desempeño esperado por la empresa. La evaluación y calificación se realiza con una frecuencia anual. El proceso comienza su estructuración utilizando una matriz de referencia que califica al proveedor según el aspecto crítico que determina la calidad de su servicio ofrecido y su cumplimiento con las expectativas de Los Grobo en esa característica evaluada. De esta manera, se asignan puntajes dando mayor o menor peso a cada uno de los aspectos analizados. El siguiente esquema muestra los aspectos utilizados para evaluar a los Proveedores;

MATRIZ DE VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				
ASPECTO	Escala de Puntuación y Valoración de Aspectos			Puntaje Obtenido
	100	50	0	
Calidad del Producto o Servicio	Cumple con todos los requisitos. No presenta aspectos de rechazo o devolución de producto o servicio.	No cumple con todos los requisitos solicitados. Rechazo parcial de producto o servicio.	Incumplimiento de requisitos. Producto o servicio rechazado.	
Cumplimiento en Tiempo	Entrega en la fecha pactada	Entrega con demora (1 a 5 días de atraso)	Entrega con demora superior al límite de tolerancia. No se produce la entrega hasta tanto Los Grobo no genera un reclamo.	
Precio	Cumplimiento en el precio pactado	El precio difiere levemente del pactado originalmente. Variación por incidencia del costo de logística (fletes), intereses al capital, u otro concepto, pero con conciliación y consenso previo.	Incumplimiento en el precio pactado. No hay instancias de conciliación previa.	
Cumplimiento en Cantidad	Entrega de la cantidad solicitada	Cantidad difiere de lo solicitado originalmente, con justificación válida y aviso previo.	Cantidad difiere de lo solicitado. No hay justificación por la diferencia entregada.	
Servicio Post-venta	No hay necesidad de presentar reclamos. Atención inmediata de reclamos.	Atención de reclamo una vez reiterado el mismo.	No hay atención al reclamo.	
Documentación	Presentación de toda la documentación en tiempo y forma.	Presentación parcial de toda la documentación requerida.	No entrega la documentación necesaria.	
Gestión de Cuenta Corriente	Cuenta Corriente conciliada.	Envío y existencia de Cuenta Corriente, pero se requiere de asistencia por parte del Proveedor para su conciliación. Evidencia de documentos extraños.	Cuenta Corriente no trazable, difícil o imposible de seguir.	
Relaciones Interpersonales	Transparente: cumplimiento de la palabra. Cordial: no genera conflictos.	Indiferencia.	Opaca: incumplimiento de la palabra, información distorsionada. Oportunismo. Beligerante: genera conflictos.	
Máximo Puntaje Alcanzable				100

La primera etapa, determina que se distribuyan relativamente 100 puntos entre todos los indicadores, en función del grado de importancia que éste tenga sobre el cumplimiento de los objetivos, según los indicadores del esquema anterior. Este procedimiento deberá ser tenido en cuenta por cada Unidad de Negocios (UN) que opera con Proveedores, donde éstas deberán evaluar como mínimo, a sus proveedores críticos.

En una segunda instancia, se evalúa el desempeño del producto o servicio ofrecido por el Proveedor. En esta etapa, debe tomarse en cuenta que durante la operación de servicios y en las transacciones con proveedores pueden generarse incidentes o incumplimientos, los cuales son registrados en una herramienta de administración y gestión de reclamos denominada "MANTIS". La falta de cumplimiento con los requisitos solicitados y los reclamos efectuados por Los Grobo en función del servicio ofrecido por Proveedores, incidirá en la calificación estimada.

Se ha visto hasta aquí, que el método para calificar a los Proveedores se encuentra conformado en dos etapas. En la primera etapa, se establece el peso relativo de cada indicador (según la importancia para cada UN). En la segunda, se asigna un valor al desempeño real del servicio ofrecido por cada proveedor en cada indicador, oscilando nuevamente entre valores de 0 a 100, y cuya calificación tiene en cuenta a su vez los incidentes registrados. La sumatoria de los pesos relativos del indicador ponderado por el valor de desempeño real del servicio o producto, determina la calificación final del proveedor. Esta adquiere una configuración especial que orienta respecto a las acciones que debe tomar Los Grobo para fortalecer o mejorar la relación comercial con sus proveedores, según lo muestra el siguiente esquema;

CATEGORIZACIÓN FINAL DE PROVEEDORES		
Categoría	Rango de Puntaje	Tipo de Acción a Tomar
A	100 a 80	• Se opera normalmente.
B	79 a 60	• El Proveedor debe implementar un plan de mejoras. La Unidad de Negocios debe realizar un seguimiento permanente, organizar reuniones y realizar acuerdos.
C	59 a 40	• El Proveedor requiere de desarrollo. Se analizan los puntos más frágiles del proveedor para comenzar con el plan de desarrollo.
D	menos de 40	• El Proveedor con una calificación menor a 40 puntos debe ser reemplazado por otro.

Como formato final, se integran todos los elementos descriptos, alineando UN, tipo de proveedor, grado de relacionamiento, evaluación de aspectos del proveedor y calificación final del mismo. El siguiente esquema ejemplifica como se integran los distintos elementos en la calificación final;

Empresa	Proveedor				Indicador A			Indicador B			Calificación
Unidad de Negocios	N° Cta Cte	Razón Social	Tipo de Proveedor	Grado de Relacionamiento	Puntaje Relativo	Desempeño	Sub-Total	Puntaje Relativo	Desempeño	Sub-Total	Σ Sub-Totales
Talentos	NNNN	nnnnn S.A.	Crítico	Exclusivo	20	80	16	80	40	32	48
Compras	XXXX	xxxx S.R.L.	Crítico	Exclusivo	50	80	40	50	50	25	65
Insumos	YYYY	yyyy S.A.	Crítico	Exclusivo	75	95	71.3	25	75	18.8	90
Producción	ZZZZ	zzzz S.A.	Crítico	Alianza Estratégica	80	95	76	20	90	18	94

Encuestas de satisfacción de Proveedores

Las encuestas cumplen una función fundamental, al servir como un canal de comunicación entre los proveedores y Los Grobo, indicando el nivel de satisfacción que este GDI siente con respecto a diversos aspectos de la empresa en su condición como contratante de servicios. En este sentido, las encuestas permiten retroalimentar la propia gestión de Los Grobo, en una diversidad de aspectos que pueden repercutir en cambios en cuestiones técnicas, administrativas y de procesos, y hasta mejoras en la información, conocimiento e innovaciones que puede brindar la empresa. De esta forma, el propósito esencial de las encuestas es identificar mejoras en la propia gestión que impacten positivamente en la relación con Proveedores. Así, se han definido los Factores Clave de Éxito (FCE) para Proveedores, tanto de satisfacción global como de satisfacción en relación a cada área en particular (incluimos también la División Industrial por una cuestión de practicidad). A partir de los resultados obtenidos, deberán proponerse las mejoras al interior de la gestión de la organización. Los FCE para Proveedores pueden verse en el siguiente esquema;

FACTORES CLAVE ÉXITO (FCE)			
Factor	Satisfacción	División Materias Primas	División

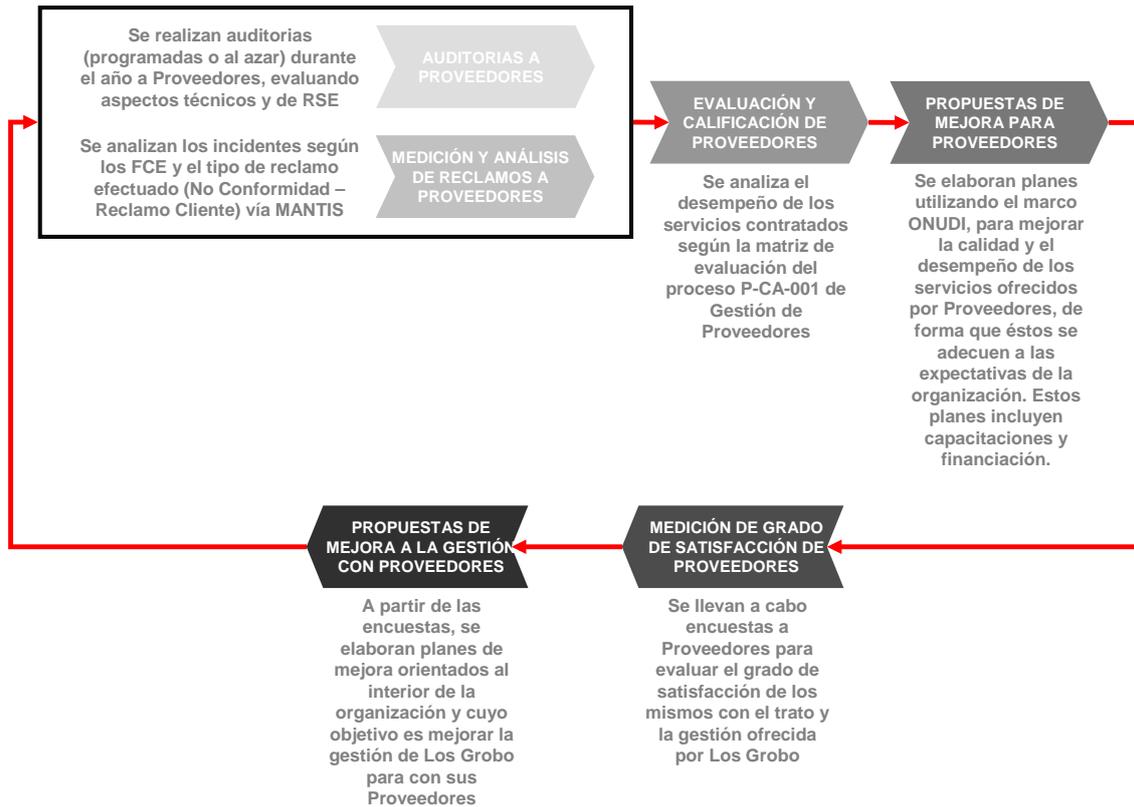
N°	Global					Industrial
		Proveedores de Insumos	Proveedores de Servicios	Proveedores de Tierra (Propietarios de Campo)	Proveedores de Insumos No Productivos	Proveedores de Molinos
1	solvencia	Cordialidad de los empleados	Cordialidad de los empleados	Precio pagado por Ha.	Cordialidad de los empleados	Cordialidad de los empleados
2	ética	Claridad en los estados de cuenta	Claridad en los estados de cuenta	Forma de pago	Claridad en los estados de cuenta	Claridad en los estados de cuenta
3	transparencia	Calidad de la atención	Calidad de la atención	Cumplimiento de lo pactado	Calidad de la atención	Calidad de la atención
4	tecnología	Calidad del Management	Calidad del Management	Claridad en los estados de cuenta	Calidad del Management	Calidad del Management
5	dinamismo	Flexibilidad en la operatoria	Flexibilidad en la operatoria	Responsabilidad de los contratistas	Flexibilidad en la operatoria	Flexibilidad en la operatoria
6	inserción en el medio	Cumplimiento de lo pactado	Cumplimiento de lo pactado	Cordialidad en el trato de los empleados	Cumplimiento de lo pactado	Cumplimiento de lo pactado
7		Condiciones de cobranza	Condiciones de cobranza	Utilización racional de la tecnología	Condiciones de cobranza	Condiciones de cobranza
8				Cuidado de las mejoras / alambrados del campo		

Gestión de integral de Proveedores

La integración de las diversas herramientas descritas hasta aquí, conforman un sistema que permite reorientar la gestión tanto de Los Grobo como de sus proveedores, para que la acción consensuada y concertada entre ambos actores genere una productividad que potencie la utilidad que podría ser obtenida por cada uno en forma independiente. Así, partiendo de la segmentación de Proveedores, se realiza la gestión en varias etapas, como lo describe el siguiente esquema;

SISTEMA DE GESTIÓN DE PROVEEDORES	
ETAPA	DESCRIPCIÓN
1	Evaluación y calificación
2	Propuestas desarrolladas por Los Grobo para mejorar aspectos de productos, servicios y organizacionales de sus Proveedores
3	Realización de encuestas para indagar respecto a la satisfacción de expectativas de proveedores en cuanto al trato que han recibido por parte de Los Grobo
4	Retroalimentación a la propia gestión: análisis de encuestas e identificación de aspectos de mejora al interior de la organización y en relación con Proveedores
5	Monitoreo y seguimiento del desempeño del servicio o producto adquirido, mediante el registro de incidentes y auditorías a campo

De manera más gráfica, el siguiente esquema ordena conceptualmente la articulación entre los distintos aspectos de gestión de proveedores;



Beneficios para Proveedores

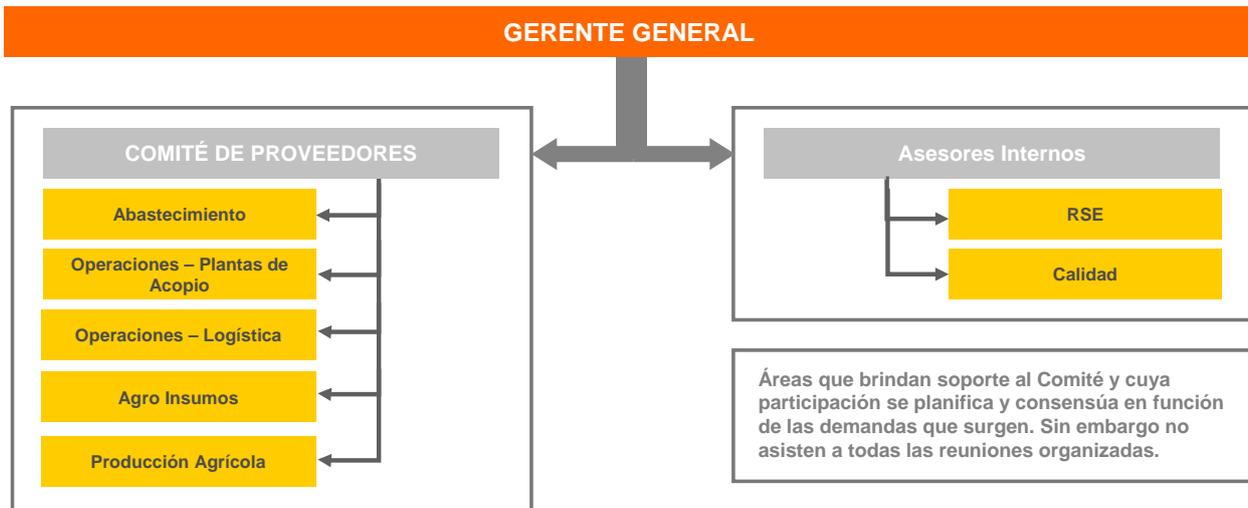
La inserción de Proveedores bajo este marco de trabajo, redundará en una serie de beneficios que impactan en su esquema organizacional y de operaciones, los que son sintetizados en el siguiente esquema;

BENEFICIOS PARA PROVEEDORES	
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Escala de Trabajo	Fortalecer la relación a través de la contratación o compra de productos y servicios de manera que éstos sean de relevancia para los Proveedores
Ética de Trabajo	Cumplimiento con los pagos acordados a Proveedores, de manera de incentivar al cumplimiento con las expectativas de Los Grobo
Imagen	Mejoras en la imagen para ambas partes, posibilitando a los Proveedores captar clientes comprometidos con conceptos de RSE
Financiamiento	Acceso a financiamiento a tasas más competitivas que las del mercado
Conocimiento y Capacitación	Acceso a conocimiento, instancias de capacitación e información de prácticas de gestión organizacional y empresarial que impactan en una mayor productividad y eficiencia conjunta
Ampliación del Portafolio de Clientes	Acceso a la red de trabajo de Los Grobo, lo que potencia el negocio del Proveedor

Responsabilidad de la organización

La distribución de la responsabilidad responde a la necesidad de desarrollar un diseño de gestión multidimensional y multidisciplinario, que permita atender de manera amplia a la diversidad de información y contextos que caracteriza a cada rubro de servicios contratados (provisión de insumos, constructores, labores de cosecha, siembra, logística, etc). Debido a ello, se ha configurado un espacio de articulación de diversas Unidades de Negocio con significativo relacionamiento con proveedores, de modo de consensuar las mejores estrategias para el desarrollo y gestión de este GDI. Así, el Comité de Proveedores se encuentra liderado por el Gerente General de la Empresa, lo que permite alinear las prácticas que se proponen en el Comité, con la estrategia general. Además, cuenta con el asesoramiento de unidades especializadas, como Calidad y RSE para orientar determinados aspectos en caso de ser necesario. La arquitectura de gobernanza del Comité, se conforma en base al siguiente esquema;

ARQUITECTURA DEL COMITÉ DE PROVEEDORES



Principios que orientan el accionar del Comité

Debido a que, desde el Comité es que se elaboran todas las estrategias y planes para la mejora en el relacionamiento con Proveedores, éste órgano de gobierno debe orientar sus decisiones de acuerdo a una serie de principios que deben facilitar el logro de los objetivos de la compañía. El siguiente esquema resalta los aspectos y criterios más significativos que guían dichas decisiones;

PRINCIPIOS QUE GUÍAN LAS ACCIONES Y PROGRAMAS DEL COMITÉ DE PROVEEDORES

Aspecto	Descripción
Cumplimiento de la Legislación	La selección y evaluación de proveedores contempla criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, previsional y fiscal.
Pacto Global (PG)	La selección y evaluación de proveedores contempla criterios y exigencias relativas al cumplimiento de las normas y compromisos que ha asumido la organización, incluyendo aspectos de RSE relativos a la erradicación del Trabajo Infantil, ambientes y marcos de trabajo responsable y desempeño medioambiental adecuado.
Co-responsabilidad	Se estimula a los Proveedores a que reproduzcan las condiciones de trabajo que Los Grobo exige en lo referido a RSE, en sus propias cadenas de valor y proveedores. A la vez, se propone que monitoreen esos criterios periódicamente.
Concientización	Los Grobo busca difundir de manera clara y consensuada a su red de proveedores, sus principios de trabajo, generando espacios para el intercambio de información y la transferencia de conocimientos, alineando esta estrategia a los principios del PG y la estrategia de RSE.
Conductas de Público Interno	La conducta de las personas que tienen un contacto fluido con proveedores, deben respetar el Código de Ética y todas aquellas normas que determinan la forma de proceder.
Transferencia de Conocimiento	El servicio que brindan los Proveedores depende del acceso al conocimiento que éstos tengan. Los Grobo debe actuar como un facilitador en la transferencia de conocimiento a este GDI para fortalecer los productos y servicios que brinda a la compañía.
Fomento de Adopción de Mejores Prácticas	Los Grobo tiene la responsabilidad de comunicar claramente sus expectativas en términos de la calidad de servicio que espera de sus Proveedores. Para ello debe orientar a sus Proveedores y fomentar en ellos la adopción de las mejores prácticas y herramientas que les provean de competitividad e innovación, incluyendo normas y certificaciones de distinto tipo.

Formación y sensibilización

Desde Los Grobo, el enfoque en la formación de Proveedores contempla aspectos técnicos, de gestión empresarial y de RSE, con el objetivo de desarrollar una red de servicios y productos alineados a los principios y valores de la empresa, pero que además contribuya al sostenimiento de relaciones con el resto de los actores y GDI que la integran. En este sentido, la formación debe contribuir al sostenimiento de los vínculos y nodos que componen la red, permitiendo mitigar riesgos y dinamizando los negocios que se gestan dentro de ella, bajo un marco de responsabilidad y transparencia.

Así, cada área debe trabajar con sus proveedores, identificando aquellos aspectos que deben ser fortalecidos a través de instancias formales o informales (Ej: encuesta o reuniones comerciales).

Información contextual adicional

Es necesario destacar que el sistema de gestión integral de proveedores ha ido construyéndose en el tiempo, y por tanto no se cuenta aún con una elaboración y un nivel de detalle exhaustivo en cuanto a indicadores y medición de impacto. Debido a ello, en el presente reporte se destacarán los indicadores más significativos.

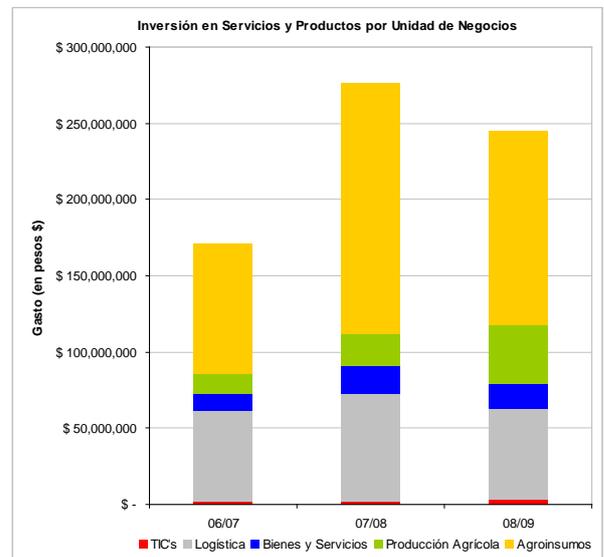
INDICADORES DE DESEMPEÑO CON PROVEEDORES

1. Aspectos Generales de Proveedores

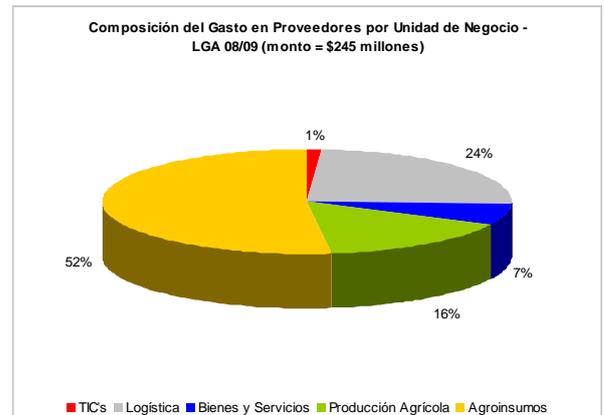
La relación que Los Grobo ha ido construyendo con su red de Proveedores, se ha ido fortaleciendo con el tiempo. Actualmente la empresa trabaja con una red de **4195 Proveedores**, de los cuales 295 son críticos. El siguiente esquema refleja la proporción de proveedores que sostienen una relación de alto valor y complejidad para la compañía (es decir, críticos con alianza);



Este universo de proveedores es gestionado por cada una de las áreas que tienen relación con los mismos, desarrollando inversiones según la estrategia y crecimiento de la empresa. El siguiente esquema muestra cómo cada Unidad de Negocio (UN) ha invertido en los diversos servicios según las necesidades de cada campaña;

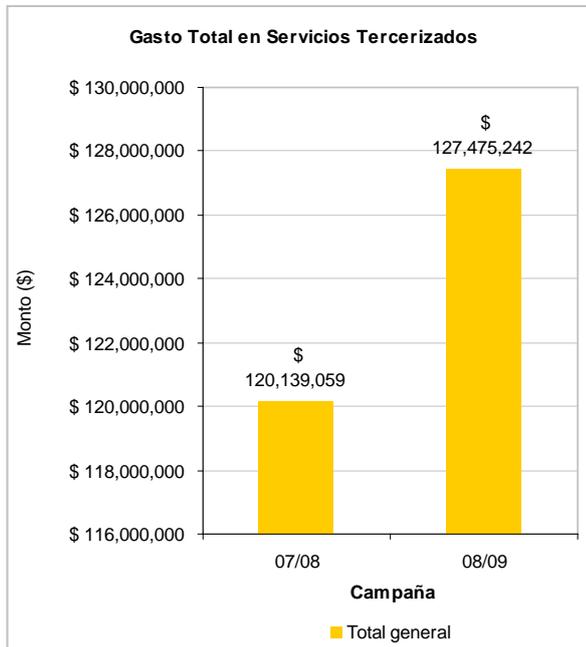


A su vez, puede analizarse el gasto para la última campaña (08/09) según la proporción de gasto por UN, como se observa a continuación;

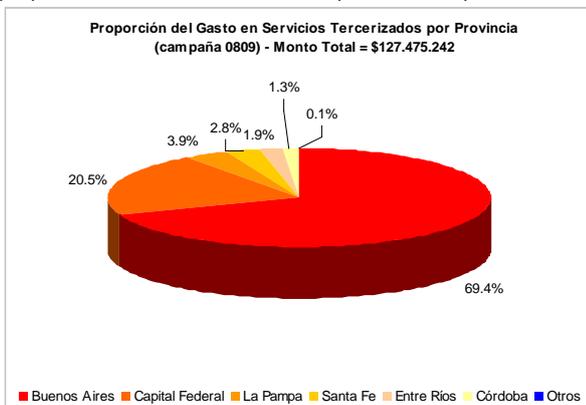


Más allá de las UN, debe destacarse entre los componentes de contratación de mayor relevancia para la División Materias Primas, los referidos a proveedores que realizan labores en el campo, en plantas de acopio o se ocupan del transporte de granos. Este grupo de proveedores cumple un rol esencial, al dar soporte a todas las tareas que son parte del núcleo del

negocio, es decir la producción y comercialización de granos. Por ello, es relevante evaluar el monto total invertido en estos servicios, el cual ha incrementado en más de \$7 millones de pesos, como se observa en el siguiente esquema [EC 6];



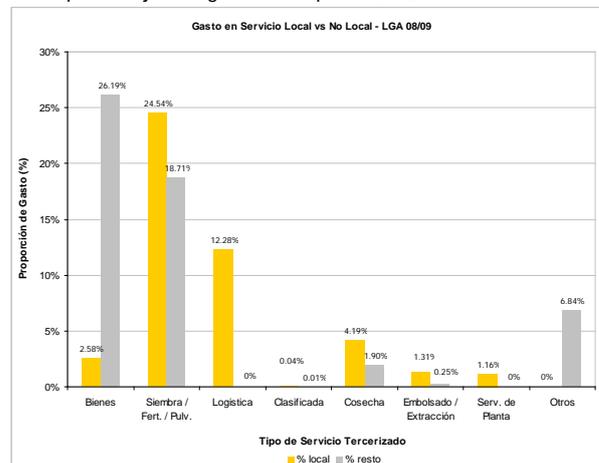
El volumen de dinero invertido en estos servicios reviste importancia si se considera el destino geográfico de los pagos efectuados, dado que incidirá en mayor o menor medida en la economía local donde tiene actividad la empresa. El siguiente esquema describe la asignación proporcional del monto total correspondiente al período [EC 6];



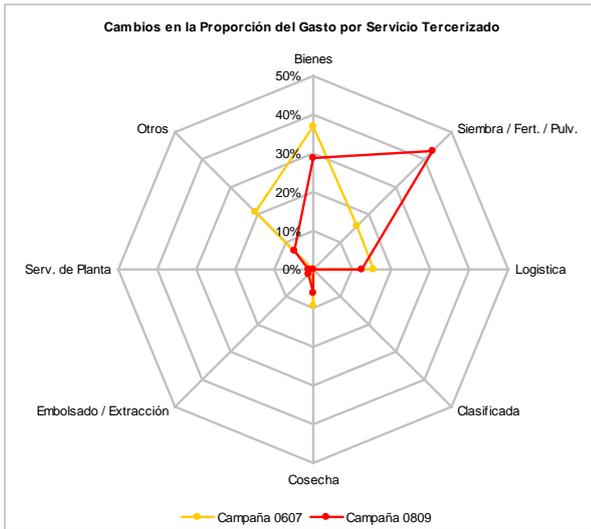
Por otro lado, es importante establecer la procedencia de los proveedores que brindan servicios y si su localización coincide con el destino de la inversión efectuada en éstos servicios. Esto es relevante para Los Grobo, dado que se pretende verificar la articulación entre las localidades de actividad comercial y productiva de la empresa, la política de compras (cuyo mandato es la compra local) y la cultura de Los Grobo de fortalecer las economías locales. Puede verse en el siguiente esquema que la procedencia es en gran proporción local, es decir, dentro del ámbito geográfico de la Prov. de Bs. As. [EC 6];



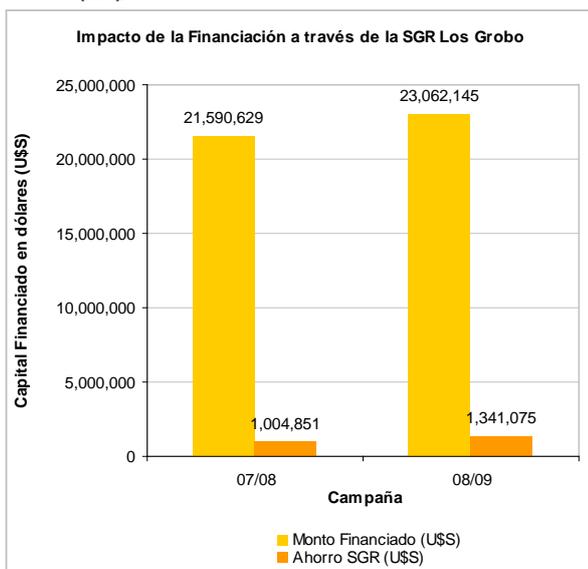
En este sentido, labores incluye a servicios como cosecha, siembra y pulverización entre los más importantes. Desglosar la proporción del gasto por tipo de servicio y localidad, reviste importancia en tanto la mayoría de estos servicios corresponde a pequeñas y medianas empresas cuya dependencia de las condiciones del negocio agrícola es extremadamente alta. De esta manera, la proporción de gastos en servicios agrícolas locales respecto de no locales es la que refleja el siguiente esquema [EC 6];



Por otro lado, puede analizarse el cambio en la proporción de gasto según el tipo de servicio contratado. En este sentido, se verifica un incremento significativo en la contratación de servicios de siembra-fertilización-pulverización, lo que se debe al gran incremento en la superficie bajo producción al comparar la campaña 06/07 con la campaña 08/09, como muestra el siguiente esquema [EC 6];

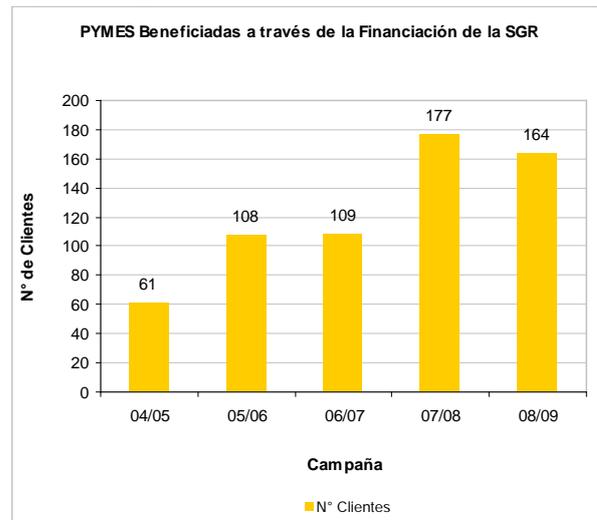


En concordancia con la política de gestión y desarrollo de proveedores, debe considerarse el volumen total de capital financiado a la cadena de valor, dado que potencia la cantidad y calidad de servicios ofrecidas a Los Grobo por la misma. La Sociedad de Garantías Recíprocas (SGR) es una herramienta idónea para apalancar a la red de proveedores, y la evaluación, análisis y aprobación para el otorgamiento de créditos, es realizado por el Comité de Créditos. Posteriormente, la SGR realiza la administración de las carpetas y pagos. Merece especial atención mencionar que la financiación se otorga a una tasa más competitiva que la que podrían acceder los proveedores a través del mercado convencional. Esto supone impactos de ahorro para Proveedores y de incrementos de eficiencia para el funcionamiento de la cadena de valor. Los ahorros se calculan de la siguiente manera: $\text{Ahorro SGR} = \text{Monto financiado} \times (\text{Tasa de Mercado} - \text{Tasa SGR})$. El siguiente esquema refleja el incremento en el volumen de capital financiado a través de la SGR y el ahorro que implica este sistema [EC 9];



Desde otra perspectiva, es interesante analizar en cuantas Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se ha distribuido

el volumen de capital en financiamiento. El siguiente esquema refleja esa información [EC 9];



2. Aspectos de Satisfacción de Proveedores

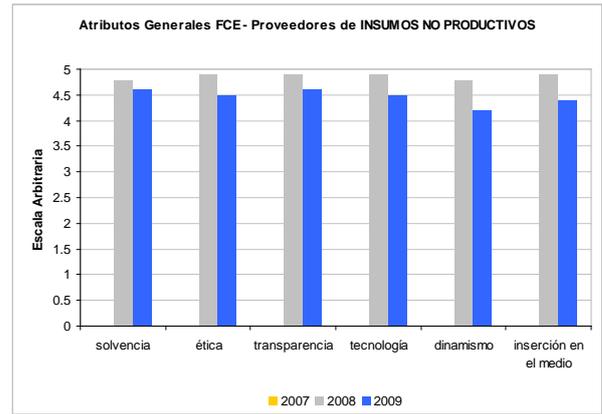
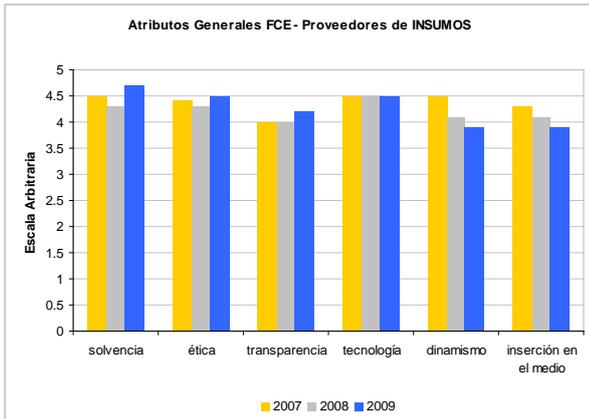
Como se ha visto en la sección "Enfoque de Gestión", las encuestas de satisfacción cumplen un rol importante al establecerse como un canal de diálogo entre la empresa y los proveedores, y donde éstos últimos pueden volcar la satisfacción con el trato y la gestión que ha tenido la empresa. A continuación se mostrarán los resultados de las encuestas tanto en los atributos generales como específicos de los FCE descriptos para cada tipo de proveedor.

ATRIBUTOS GENERALES

Los atributos generales intentan dar una imagen del desempeño de la empresa en el trato con sus diversos Proveedores desde una perspectiva más amplia y conceptual. Los atributos, según lo explicado anteriormente, son: solvencia – ética – transparencia – tecnología – dinamismo – inserción en el medio.

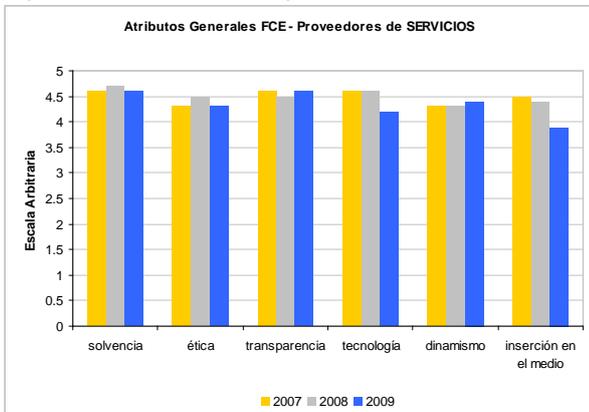
Segmento Proveedores de Insumos

A continuación, el esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN de Insumos, para cada atributo general desde el 2007 al 2009;



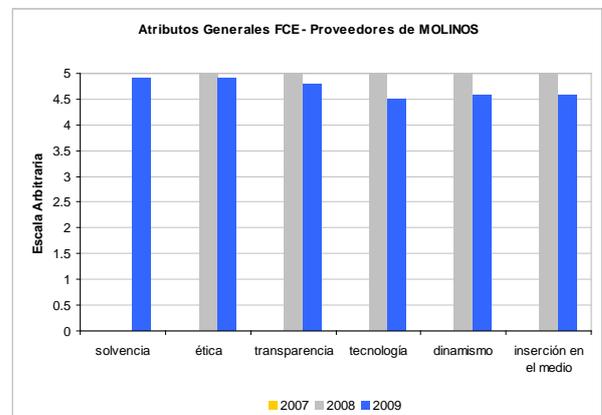
Segmento Proveedores de Servicios

A continuación, el esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN de Logística, para cada atributo general desde el 2007 al 2009;



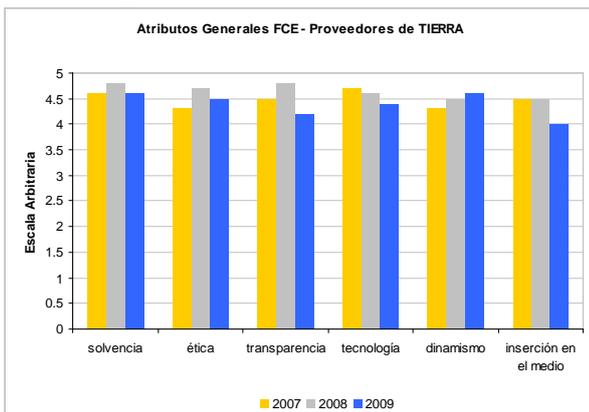
Segmento Proveedores de Molinos

A continuación, el esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN de la División Molinos, para cada atributo general desde el 2007 al 2009;



Segmento Proveedores de Tierra

A continuación, el esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN de Producción Agrícola, para cada atributo general desde el 2007 al 2009;

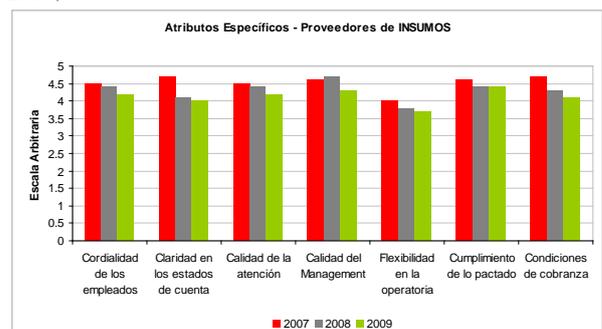


ATRIBUTOS ESPECÍFICOS

En cuanto a los atributos específicos, éstos orientan respecto a identificar aspectos de mejora dentro de área o Unidades de Negocio (UN) específicas de la empresa. Los atributos específicos pueden variar según el tipo de proveedor, producto, servicio o área que se esté analizando (incluye a la División Industrial).

Segmento Proveedores de Insumos

A continuación, el siguiente esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN Insumos, para cada atributo específico desde el 2007 al 2009;

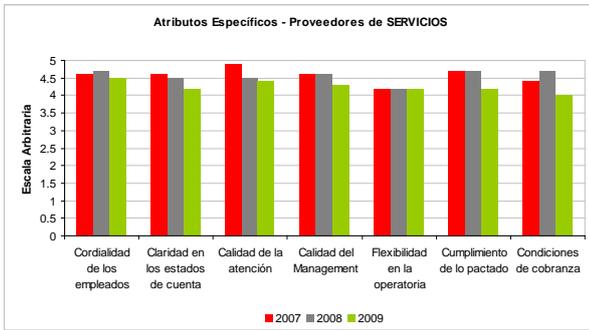


Segmento Proveedores de Insumos No Productivos

A continuación, el esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN de Abastecimiento, para cada atributo general desde el 2007 al 2009;

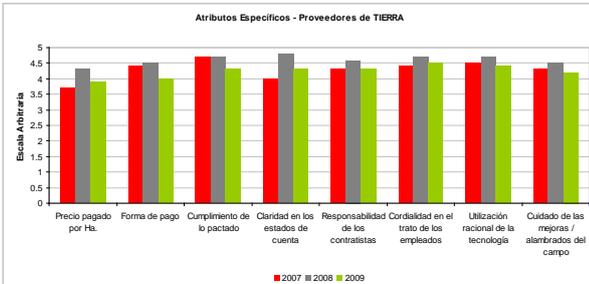
Segmento Proveedores de Servicios

A continuación, el siguiente esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN Logística, para cada atributo específico desde el 2007 al 2009;



Segmento Proveedores de Tierra

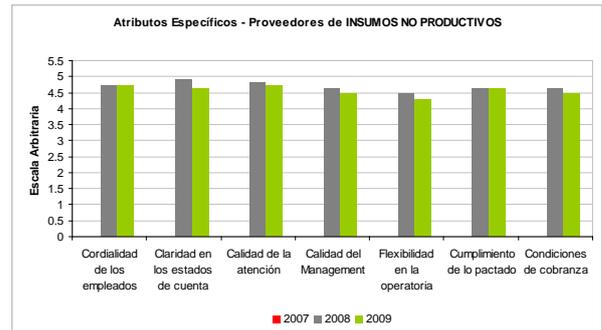
A continuación, el siguiente esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN Producción Agrícola, para cada atributo específico desde el 2007 al 2009;



Segmento Proveedores de Insumos No Productivos

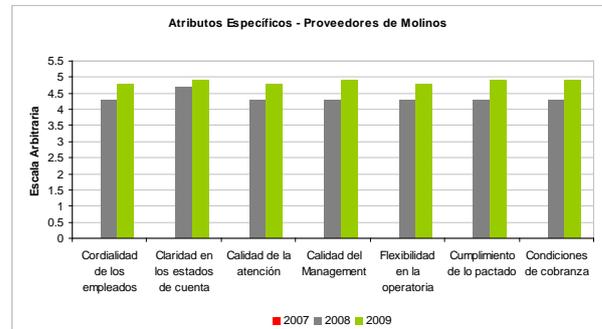
A continuación, el siguiente esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN

Abastecimiento, para cada atributo específico desde el 2008 al 2009;



Segmento Proveedores de Molinos

A continuación, el siguiente esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la División Industrial (Molinos), para cada atributo específico desde el 2008 al 2009;





07 Medioambiente

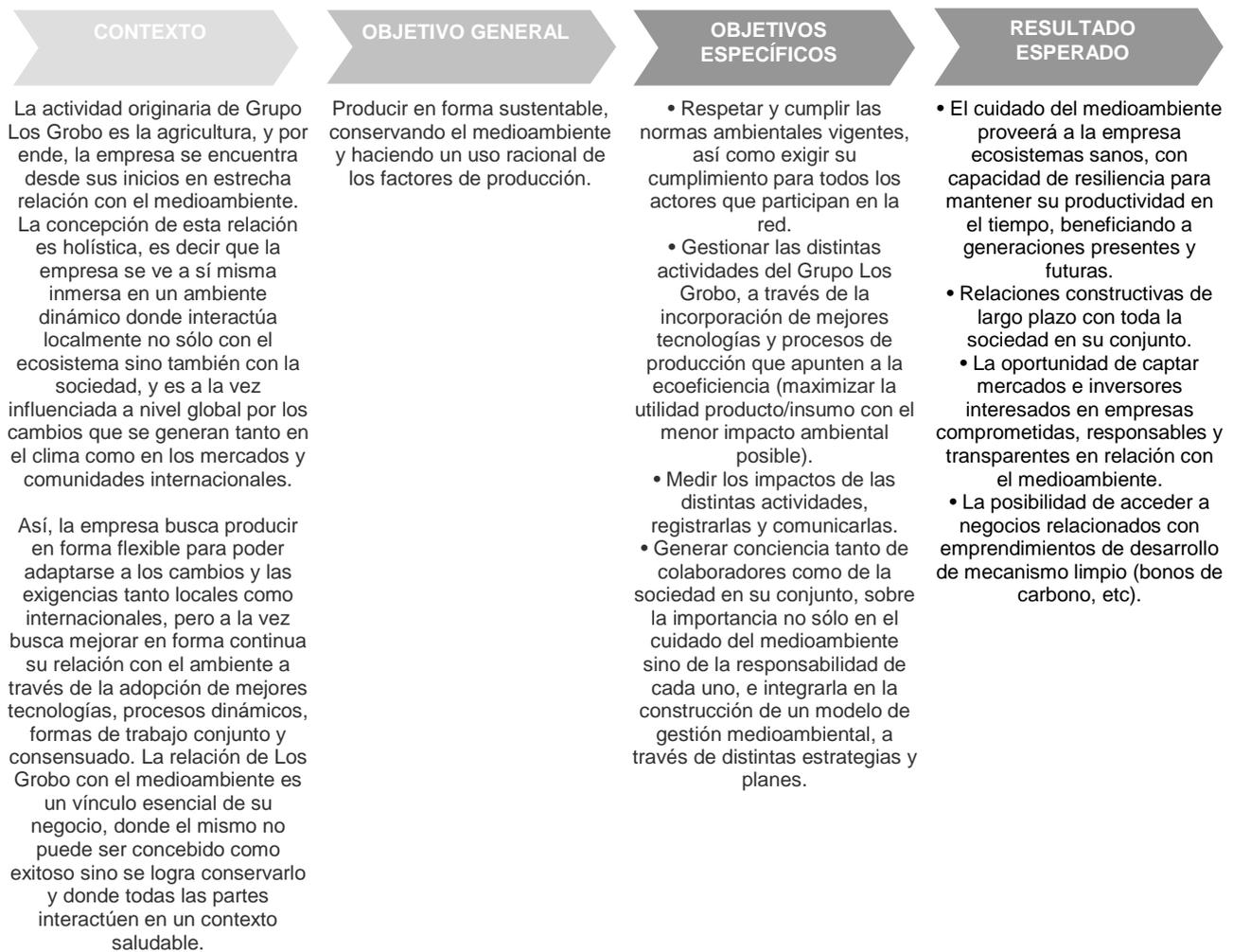


Medioambiente [EN]

Enfoque de Gestión

Los Grobo ha desarrollado un modelo ambiental de excelencia, a través de un abordaje multidisciplinario y transversal en la gestión de su Organización. Los aspectos sobresalientes de este enfoque han sido la incorporación constante de tecnología, la gestión y generación de conocimiento, la conformación de redes para compartir y difundir información, el trabajo en grupo con búsqueda de consensos y la capacitación permanente de sus colaboradores. De esta manera, se ha dado origen a una forma de producción de alta adaptabilidad, buscando la mejora en el desempeño ambiental a través de la disminución de impactos y la mejora continua en la gestión del medioambiente. Bajo este concepto es que se formalizan las políticas ambientales que influyen sobre cada uno de los aspectos observados.

POLÍTICA DE MEDIOAMBIENTE



Producción Agrícola

División Industrial

Materiales	<p>Los Grobo utiliza aquellos materiales existentes en el mercado que contribuyen a maximizar la eficiencia en la relación "producto producido / energía utilizada". Ejemplo de ello es la elección de material genético en semilla que permite potenciar rindes y a la vez utilizar la menor cantidad de agroquímicos y combustible (energía) posible. Estos materiales permiten minimizar el impacto ambiental al disminuir la cantidad de energía (agroquímicos, combustible, número y frecuencia de intervenciones en el hábitat, etc.) necesaria para producir alimentos.</p>	<p>La producción de harinas demanda ofrecer productos alimentarios inocuos. Por ello, los materiales utilizados para la producción de alimento, son seleccionados en base a este criterio.</p> <p>Trigo - libre de agroquímicos micotoxinas y metales pesados (se verifica al momento de recepción y a través de ensayos de residuos en laboratorios externos).</p> <p>Envases - se encuentran aprobados por el Ministerio de Salud.</p> <p>Material sanitario - se encuentran aprobados por el Ministerio de Salud.</p> <p>Aditivos y acondicionadores de harinas - se encuentran aprobados por el Ministerio de Salud, conteniendo el rotulado legal y hojas de seguridad conforme al Código Alimentario Argentino.</p> <p>Lubricantes - son utilizados en etapas del proceso donde toman contacto con el producto. Son de grado alimentario</p>
Energía	<p>Uno de los principales factores ambientales cuyo uso se busca disminuir y eficientizar en la producción agrícola es la energía; principalmente una menor utilización y una mayor eficiencia permiten aumentar el retorno económico de la actividad. Por lo tanto, todas las medidas tomadas en este sentido intentan alcanzar el menor consumo posible.</p>	<p>En los molinos, se racionaliza la energía respetando los picos horarios de uso, determinados por la autoridad energética. Se sectorizaron los distintos procesos productivos, evaluando el consumo energético de cada una a efectos de hacer un uso eficiente de la energía.</p>
Agua	<p>La producción agrícola es completamente dependiente de este factor. Es un recurso vital, pero su uso queda totalmente restringido a la disponibilidad natural climática y, por ende, al ciclo hidrológico natural en cada ambiente en que se produce.</p>	<p>El agua utilizada en el proceso de acondicionado de trigo es clorada y filtrada, sometida a controles de cloro libre en laboratorio interno y controles físico-químicos, microbiológicos y residuos de pesticidas en laboratorios externos.</p>
Biodiversidad	<p>Dentro de los agroecosistemas, la biodiversidad es fundamental para regular todas las interacciones que se producen entre los distintos componentes del mismo (componentes: energía – vegetal – animal – descomponedores – recursos), y de este modo atenuar cualquier cambio abrupto que se pueda llegar a generar dentro del sistema. De esta manera, herramientas como la rotación de cultivos, el manejo integrado de plagas y malezas y la incorporación constante de tecnología permiten que la producción agrícola se desarrolle de manera sustentable.</p>	<p>Este punto no es relevante para la División Molinos.</p>
Emisiones, Vertidos y Residuos	<p>Toda actividad económica, hasta el momento, depende de la utilización de una fuente energética para convertir uno o varios factores de producción en un producto. En este proceso el consumo de energía es inevitable y, en la mayoría de los casos la fuente es un hidrocarburo o un derivado del mismo. En el caso de nuestra empresa, la emisión de gases con efecto invernadero, como consecuencia de la utilización de combustible en el proceso de producción agrícola, es atenuada por la fijación de CO2 por parte de los cultivos que se siembran y debido a la utilización de siembra directa y gramíneas en la rotación de cultivos que permiten acumularlo en superficie en forma de biomasa vegetal. Además, la producción agrícola "per se" no genera como subproductos directos vertidos o residuos contaminantes. Sin embargo, la utilización de agroquímicos genera un residuo, en forma de envases. Debido a que la política de la empresa es conservar el medio ambiente, programas como "Agrolimpio" permiten reciclar estos residuos</p>	<p>En los molinos, son controladas las emisiones de partículas a través de efluentes gaseosos. Los residuos generados se clasifican en especiales: lubricantes, grasas, vidrios, recipientes de productos químicos. Éstos son retirados por una empresa habilitada a tal fin, emitiendo un certificado de disposición final. Los residuos especiales de fumigación son retirados por la empresa encargada de fumigación. Los residuos no especiales son generados por restos de la operatoria: descarte de trigo, harinas, barridos, papel, madera, los cuales son retirados por una empresa habilitada que emite el certificado correspondiente a cada retiro.</p>
Productos y servicios	<p>Es muy importante para Los Grobo proveer productos y servicios de calidad, que agreguen valor a la cadena agroalimentaria. Partiendo de esa base es que la "calidad" en la producción agrícola involucra producir y dar servicio en forma sustentable y conservando el medio ambiente. Por ello sólo se utilizan labranzas conservacionistas como la siembra directa, se gestionan residuos (bidones, a través del programa Agrolimpio) y se utilizan agroquímicos con una base científico-racional (Manejo Integrado de Plagas y Malezas)</p>	<p>En el molino, el foco está puesto en proveer productos inocuos para la salud humana aplicando un conjunto de herramientas y servicios que garanticen calidad y agreguen valor a la cadena agroalimentaria</p>

Cumplimiento normativo	En cuanto a los aspectos legales, en Argentina no se han dictaminado leyes respecto al control de los impactos de la agricultura sobre el medio ambiente, excepto en el caso de aquellos agroquímicos cuya peligrosidad ha sido constatada y por ende su comercialización prohibida.	En la molinería, el cumplimiento normativo es muy importante, al ser utilizadas como guías iniciales sobre las cuales posteriormente se implementan mejoras al sistema de gestión de calidad. Acorde a la OPDS (Organismo Provincial de Desarrollo Sustentable), se controlan efluentes gaseosos, efluentes líquidos, aparatos sometidos a presión, material particulado, y ruidos molestos.
Transporte	Los servicios de transporte contratados se encuentran legalmente autorizados para proveer este servicio. Además se realizan programas de capacitación y sensibilización de los transportistas bajo las políticas del programa de Desarrollo de Proveedores.	En la molinería, es importante garantizar seguridad en los alimentos que ingresan a planta y luego se despachan al cliente, garantizando así alimentos inocuos y de calidad. Por ello, los servicios de transporte contratados deben encontrarse legalmente autorizados en su totalidad. Para ello, se verifican las condiciones higiénicas sanitarias de los mismos, tanto al ingresar como al salir de la planta.

Responsabilidad de la organización

División Materias Primas	División Industrial
<p style="text-align: center;">Objetivo general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mantener la productividad natural de los agroecosistemas - reducir impactos negativos de infraestructura <ul style="list-style-type: none"> • Producción Agrícola - Gerente de Producción • Acopio y CSI - Coordinador de Plantas y Servicio Externo 	<p style="text-align: center;">Objetivo general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - reducir impactos negativos de infraestructura prestando especial importancia a la seguridad de los colaboradores y la comunidad circundante <ul style="list-style-type: none"> • Producción de Harina - Responsable de Producción • Recibo de Materias Primas - Responsable de Recibo de Trigo • Seguridad - Responsable de Mantenimiento y Servicio de Planta

Formación y sensibilización

A través de diversos espacios que se organizan y en los que se participa, Los Grobo difunde conceptos sobre el cuidado del medioambiente, generando conciencia respecto del cuidado del mismo. Ejemplo de ello son la participación en diversos foros, como el de Soja Responsable, o la organización de la Jornada de Desarrollo Sustentable del Espacio Rural.

En los molinos, en tanto, se llevan a cabo cursos de capacitación, que son formadores tanto de opinión como conocimiento, con la consecuente sensibilización y toma de conciencia respecto a la temática ambiental. Estos programas son auditados por los organismos reguladores.

Evaluación y seguimiento

División Materias Primas

1. Producción agrícola

Los pilares sobre los que descansa la gestión del medioambiente en la producción agrícola, responden a las herramientas de manejo de las que dispone la Gerencia de Producción en el campo de la agronomía (y su interrelación con los agroecosistemas) y la gestión del riesgo. En este sentido, la gestión puede analizarse de la siguiente manera:

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL - DIVISIÓN MATERIAS PRIMAS	
Herramientas de Manejo	Gestión de la Información y el Riesgo
<p>Instrumentos y técnicas que impactan en la interrelación cultivo - ambiente y que inciden en mitigar impactos ambientales negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación Geográfica • Siembra Directa • Rotación de Cultivos • Fertilización Racional y Plurianual • Manejo Integrado de Plagas • Manejo y Aplicación de Tecnología - genética / agroinsumos 	<p>Herramientas que permiten cuantificar los impactos de las prácticas de manejo y elaborar estrategias de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos de simulación de rendimientos • Modelos de simulación de riesgos - económico / financiero • Modelos de medición de impactos ambientales • Monitoreo de indicadores de suelo

- Uso responsable de Agroquímicos
- Ensayos Agronómicos
- Programa de Gestión de Residuos
- Manejo por Ambientes - en desarrollo

ELEMENTOS DE SOPORTE

Facilitan la recopilación y organización de información y la correcta ejecución de tareas

- Procesos - ISO:9000
- Base de datos centralizada - carga virtual de datos y trazabilidad
- Auditorías - por sistema y a campo

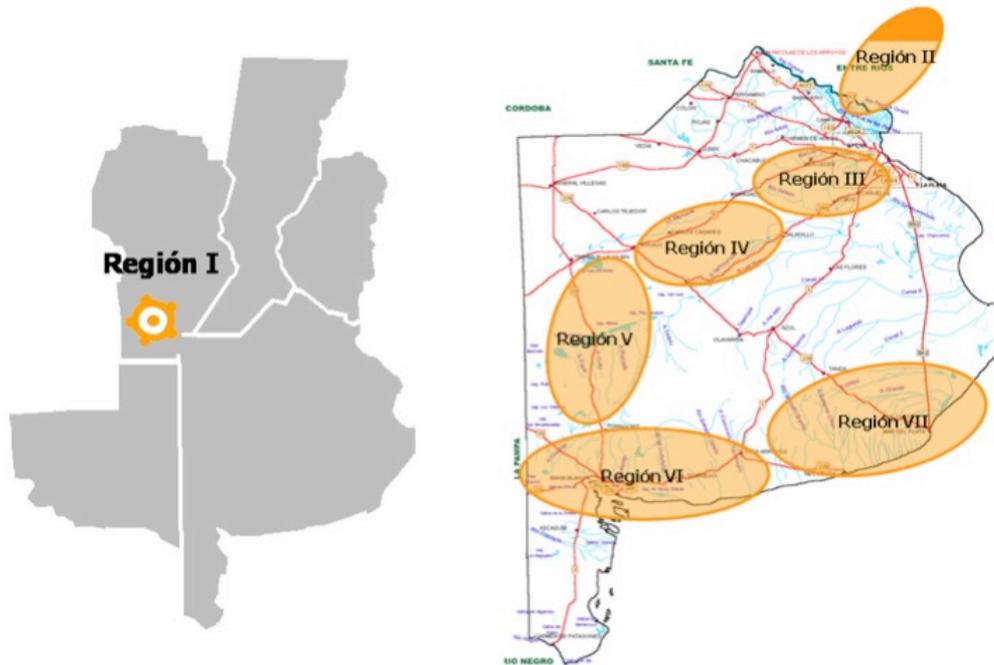
Cada una de las herramientas de manejo mencionadas tiene su particular modo de funcionamiento e interacción con el agroecosistema, derivando en beneficios que pueden sinergizarse con otras prácticas. Por ejemplo, el siguiente esquema refiere acerca de los beneficios sobre la biodiversidad de la aplicación de algunas herramientas ^[EN 14];

GESTIÓN DE IMPACTOS SOBRE BIODIVERSIDAD - ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Herramienta	Funcionamiento	Beneficios	Verificación en Agroecoindex
MIP	Utiliza un criterio racional para la aplicación de agroquímicos en el control de plagas de cultivos. El mismo se basa en utilizar un nivel umbral de presencia de una plaga que justifique económicamente la utilización de un agroquímico para controlarla, en una dosis que no elimina toda la población a controlar.	<ul style="list-style-type: none"> - No elimina ninguna especie sino que las mantiene a un nivel poblacional bajo, lo que no disminuye la biodiversidad - Tiende a reducir el uso de plaguicidas al mínimo posible, así como sus dosis 	Indicador 10 Indicador 17 Indicador 18
Siembra Directa	Técnica que permite sembrar sin remover las capas superficiales de suelo, es decir, sin arar. Revirtió procesos de erosión hídrica y eólica ocurridos en las décadas del 40' y 50', y en simultáneo, procesos de degradación, recuperándose la productividad de los suelos	<ul style="list-style-type: none"> - Forma un estrato superficial de biomasa que protege al suelo de erosión hídrica y eólica, y favorece la generación de Materia Orgánica - disminuye la liberación de carbono por menor degradación de rastrojo, por lo que se reducen las emisiones de Este elemento y así el efecto invernadero - Efectos positivos sobre la actividad biológica de los organismos del suelo, debido a que No se disturba Este ambiente con labranzas - Aumenta eficiencia de conservación y uso de agua de suelo - Reduce el banco de semillas de malezas en el suelo, reduciendo el uso de herbicidas 	Indicador 06 Indicador 11 Indicador 12 Indicador 13 Indicador 14 Indicador 15
Rotación de Cultivos	Estrategia de diversificación del portfolio de cultivos en un mismo período de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Reduce los riesgos asociados al monocultivo - Favorece la expresión de un mayor espectro de especies, al diversificar las interacciones ecológicas entre plantas y otros organismos - Tiende a reducir el uso de plaguicidas al evitar el crecimiento poblacional descontrolado de una sola plaga 	Indicador 16 Indicador 17 Indicador 18

En los esquemas anteriores, puede verse que la empresa cuenta con un modelo de estimación y simulación de los impactos de la actividad agrícola y comercial sobre el medioambiente. Este software, denominado Agroecoindex, ha sido desarrollado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de la República Argentina (INTA – coordinado por el Ing. Agr. Ernesto Viglizzo) y comenzó a utilizarse a partir de la campaña agrícola 2004-2005.

El software permite visualizar, a través de distintos indicadores, el impacto de la actividad agrícola sobre el medioambiente. Contar con una herramienta que permita monitorear la evolución del impacto de la agricultura sobre el ecosistema, es esencial para poder tomar decisiones y poder corregir a tiempo situaciones de riesgo que impliquen una disminución en la calidad de los ambientes puestos en producción. El proceso de medición se aplica a todas las zonas de producción de acuerdo a un ordenamiento basado en un criterio agroecosistémico, y posteriormente se realiza un análisis consolidado del total de la superficie en producción. La agrupación de zonas se puede visualizar en el siguiente esquema:



Cabe mencionar respecto del esquema anterior, que la empresa no tiene actividades ni desarrolla operaciones en terrenos ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas [EN 11];

El Agroecoindex se encuentra íntimamente relacionado con el Sistema Campos. Esto se debe a que del Sistema Campos se extraen todos los datos de las prácticas agrícolas que se hayan realizado durante la campaña. Posteriormente, los datos se cargan en el programa Agroecoindex, que calcula por medio de planillas inteligentes el resultado en cada indicador. En el siguiente esquema se puede apreciar (de izquierda a derecha) la articulación entre sistemas: desde el “Sistema Campos” se extraen datos (paso 1), que son luego cargados al Agroecoindex (paso 2), y el mismo programa arroja los resultados (paso 3):

Actividad 9	Has Cultivos		Etapas		Superf.
Tipo	Siembra	Cosecha	Siembra Directa		
Potrero	2710	2710	Cosecha		2710
9	Grano	Aplicación de Fertilizantes y			8130
Dens. Siembra	138	kg/ha	Divertizaciones aere		534
Rinde	2996	kg/ha	Disco simple		507
Fertilizantes	Has	Dosis	Rolo		507
Fosfato di-amónico	1355	70	Transporte Corto (3k)		2710
osfato mono-amóni	1355	70			
SOLUAN	2899	130			
Sulfato de amonio	462	25			
Pesticidas	Has	Dosis	Tipo de Labranza		
2,4 D ester	3790	0,3	Siembra Directa		
Roundup	2103	2	Suplementos		
Sulfosato	2662	1,6			
Barvel	2447	0,12			
Itoxan	896	2			
Misil I	794	2			
Tordon 24 K	720	0,14			
Cipermetrina 25	304	0,14			
Rogor	262	0,05			

RESULTADOS		Localidad	CONDICIONES
Indicador	Valor	Provincia	Provincia
Indicador 0	102,475	%	Porcentaje de cultivos anuales
Indicador 1	11148,515	MWh/haño	Consumo de energía fósil
Indicador 2	52763,808	MWh/haño	Producción de energía
Indicador 3	0,200	MJ/EFM/prot	Eficiencia de uso de la energía fósil
Indicador 4	6,742	kg/haño	Balanza de nitrógeno
Indicador 5	-9,189	kg/haño	Balanza de fósforo
Indicador 6	-0,001	ton/haño	Cambio del stock de carbono
Indicador 7	0,000	mg/l	Riesgo de contaminación por N
Indicador 8	0,000	mg/l	Riesgo de contaminación por P
Indicador 9	14,145	Indice relativo	Riesgo de contaminación por plaguicidas
Indicador 10	6,237	ton/haño	Riesgo de erosión hídrica y eólica
Indicador 11	5,300	ton/haño	Balanza de gases invernadero
Indicador 12	442,691	mm/haño	Consumo de agua
Indicador 13	44,269	%	Eficiencia de uso del agua
Indicador 14	119,231	Mt	Relación fósil/energía producida
Indicador 15	0,038	Indice relativo	Riesgo de intervención de hábitat
Indicador 16	1,415	Indice relativo	Impacto sobre el hábitat
Indicador 17	2,658	Indice relativo	Agro-biodiversidad

Los resultados son calculados cuantitativamente en la planilla final en sus respectivas unidades de medida, y además, se puede visualizar cada indicador con seis colores, según el resultado en cada uno. Los Grobo realiza el cálculo de los impactos de la agricultura en forma sistemática desde que incorporó esta herramienta, una vez al año y al finalizar cada campaña.

Actualmente, el Agroecoindex es la mejor opción como indicador de gestión ambiental debido a que:

- Es un indicador que se actualiza con una frecuencia de 2 o 3 años.
- Es una herramienta práctica, relativamente fácil de utilizar.
- Es una herramienta versátil que permite aplicarse a distintos ambientes y grandes extensiones.
- El programa es muy adecuado para ecosistemas templados, ubicados dentro de la región productiva pampeana, zona donde opera principalmente LGA.
- Permite integrar información de impactos de otros servicios que dan apoyo a la producción: logística y acopio.

El registro histórico de los indicadores de desempeño ambiental estimados a partir del Agroecoindex, puede verse en el siguiente esquema:

INDICADOR	VARIABLE	UNIDADES	CAMPAÑA				
			04/05	05/06	06/07	07/08	08/09
Indicador 0	Porcentaje de cultivos anuales	%	112.9	100	100	102.5	100.0
Indicador 1	Consumo de energía fósil	Mj/ha/año	10489	13174	9754	11149	9959
Indicador 2	Producción de energía	Mj/ha/año	55005	72919	58366	55794	36500
Indicador 3	Eficiencia de uso de la energía fósil	Mj EF/Mj prod.	0.19	0.18	0.17	0.20	0.27
Indicador 4	Balance de Nitrógeno	kg/ha/año	-1.91	-8.62	-9.38	-6.74	-4.93
Indicador 5	Balance de Fósforo	kg/ha/año	-5.89	-12.81	-9.85	-9.19	-6.72
Indicador 6	Cambio del stock de carbono	ton/ha/año	-0.054	0.007	0.119	-0.001	-0.273
Indicador 7	Cambio de stock de C de la biomasa leñosa	ton/ha/año					0.0
Indicador 8	Riesgo de contaminación por N	mg/l	0	0	0	0	0.0
Indicador 9	Riesgo de contaminación por P	mg/l	0	0	0	0	0.0
Indicador 10	Riesgo de contaminación por plaguicidas	Índice Relativo	10.19	19.89	20.05	14.15	9.21
Indicador 11	Riesgo de erosión hídrica y eólica	ton/ha/año	8.32	6.17	6.33	6.24	13.28
Indicador 12	Balance de gases invernadero	ton/ha/año	11.18	6.75	5.94	5.30	3.42
Indicador 13	Consumo de agua	mm/año	521.60	345.09	492.86	442.69	326.69
Indicador 14	Eficiencia de uso del agua	%	65.20	31.37	44.81	44.27	32.67
Indicador 15	Relación lluvia-energía producida	l/Mj	145.44	150.85	188.47	179.23	273.97
Indicador 16	Riesgo de intervención de hábitat	Índice Relativo	0.037	0.034	0.040	0.038	0.922
Indicador 17	Impacto sobre el hábitat	Índice Relativo	1.02	1.99	2.01	1.41	2.24
Indicador 18	Agro-diversidad	Índice Relativo	2.90	3.64	2.62	2.66	2.14

Como puede verse en el esquema anterior, los resultados son calculados cuantitativamente en la planilla final en sus respectivas unidades de medida, y además, se puede visualizar cada indicador con 6 colores, según el resultado numérico en cada uno. Estos colores funcionan a modo de un semáforo, que indican la tendencia en el nivel de riesgo para cada indicador de impacto. De esta manera, existen dos tonos de verde donde no hay riesgo, dos tonos de amarillo donde se está en un límite de alerta que puede devenir en riesgo de impacto, y dos tonos rojizos que indican que hay peligro de impacto ambiental negativo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que para algunos indicadores, como el Indicador 13 “Eficiencia de uso del agua” un color rojo significa alta eficiencia de uso, y no, como podría suponerse, baja eficiencia o que este color implique un riesgo o impacto negativo.

2. Comercialización de granos y agroinsumos

Para la mitigación de los impactos relacionados con la actividad de acopio y el manejo de agroinsumos en los Centros de Servicios Integrados (CSI), Los Grobo ha implementado, junto a Scudelatti & Asociados SRL, un Programa Integral de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente. La diferencia con Producción Agrícola es que integra en un mismo proceso tanto cuestiones ambientales como de seguridad e higiene laboral. Así, el Programa se manifiesta en el siguiente arreglo conceptual;

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL - DIVISIÓN MATERIAS PRIMAS: CSI (Acopio e Insumos)	
Herramientas de Manejo	Gestión de la Información y el Riesgo
Instrumentos y técnicas que impactan en la interrelación hombre - ambiente y que inciden en mitigar impactos ambientales y riesgos del trabajo	Herramientas que permiten cuantificar los impactos de las prácticas de manejo y elaborar estrategias de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de Gas Natural para secado de granos en plantas • Emisiones difusas de material particulado • Generación de ruido por utilización de equipamiento • Uso responsable de Agroquímicos para control de plagas • Programa de Gestión de Residuos en plantas de acopio • Programa de Mejoras en Infraestructura para Seguridad • Programa de Disminución en el Consumo de Energía 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo Anual de Emisiones Gaseosas (COx + NOx) • Monitoreo Anual de Material Particulado Sedimentable y PM10 Laboral • Monitoreo de Ruido Ambiental y Laboral • Monitoreo de Plagas y Control de Agroquímicos • Procedimientos de Gestión de Residuos en plantas de acopio • Monitoreo de Indicadores de Seguridad Laboral (Accidentología, Riesgo de la Infraestructura y Capacitación del personal) • Monitoreo de Consumo Eléctrico
ELEMENTOS DE SOPORTE	
Facilitan la recopilación y organización de información y la correcta ejecución de tareas	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos - ISO:9000 	

- Base de datos centralizada - carga virtual de datos y trazabilidad
- Auditorías - por sistema y en plantas de acopio
- Capacitaciones en seguridad e higiene laboral

División Industrial

En la División Industrial, el proceso de seguimiento y medición de los impactos en el medio ambiente de la actividad surge de las auditorías de organismos regulatorios. Los controles y herramientas internas incluyen:

- Emisión de efluentes gaseosos (Frecuencia: diaria)
- Consumo de agua.
- Eficiencia de uso del agua, mediante lavamanos automáticos
- Control y purga de caldera
- Eficiencia del uso de energía, mediante la instalación de detectores de movimiento conectados a la red que suministra electricidad

Información contextual adicional

El contexto medioambiental puede ser analizado desde las circunstancias actuales, hasta las instancias potenciales que afecten la previsión de agronegocios. El siguiente esquema ejemplifica dicha situación;

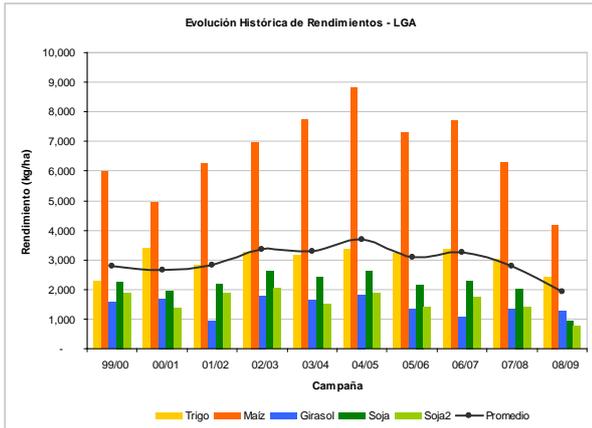
CONTEXTO	ESTRATEGIA
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación como eje para la mitigación del impacto ambiental y del riesgo climático • Innovación y desarrollo tecnológico en agricultura • Incorporación de herramientas de Gestión Empresarial al sector agronegocios
Logros	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del manejo agronómico de cultivos (siembra directa, aumento de la superficie cultivada con gramíneas, manejo integrado de plagas y maleza, rotación de cultivos) • Avances positivos en el Programa de Gestión de Residuos Agrícolas • Incorporación del Programa Agroecoindex para el monitoreo del impacto ambiental de la actividad • Mejoras en el Programa Agroecoindex, con mayor desarrollo de indicadores
Deficiencias	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de prácticas a través del diseño y construcción de manuales para la difusión de buenas prácticas agrícolas y un protocolo formal para la disposición final de residuos
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Desbalances en el agroecosistema con potenciales problemas, como el aumento descontrolado de la población de una determinada plaga de cultivos • Daños en imagen de la empresa por impactos ambientales negativos, y reclamos en dinero por terceros • Menores índices de aceptación en mercados financieros por daños ambientales
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Captar consumidores y clientes para los cuales el compromiso ético con el medio ambiente es importante • Atraer inversionistas socialmente responsables • Captar negocios relacionados con mejoras en el desempeño ambiental (como bonos de carbono)

INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

1. Aspectos Medioambientales

INTRODUCCIÓN

La campaña 08/09 ha significado un desafío para el impacto y desempeño ambiental de las actividades de la empresa, dado que la sequía ha repercutido sobre el rendimiento de los cultivos negativamente, lo que está estrechamente vinculado a la sostenibilidad y productividad del ambiente. El siguiente esquema muestra que los rendimientos alcanzaron el menor nivel a lo largo de casi una década;



El impacto del clima sobre el desempeño ambiental ha quedado claramente registrado en los resultados del Agroecoindex, los cuales han podido verse en el esquema correspondiente (ver esquema del Agroecoindex). Sin embargo, existen diversos impactos ambientales cuyo resultado ha sido positivo como consecuencia de un manejo integral y una estrategia coordinada en cuanto a los aspectos más relevantes en relación con el medioambiente.

Revisando los resultados puede observarse para esta campaña que, al ser los rendimientos menores, ha desmejorado el Indicador 2 de Producción de Energía, y se ha comprometido el Indicador 6 de Cambio del Stock de Carbono dada la menor producción de biomasa. Esta menor producción de biomasa, y consecuentemente de carbono, que puede transformarse en Materia Orgánica, impacta aumentando los riesgos de erosión hídrica y eólica (Indicador 11). Por su parte, el Indicador 16 de Riesgo de Intervención de Hábitat se encuentra influido por el incremento en la participación de cultivos de verano, lo que se debió al contexto político que condujo a seleccionar cultivos de mayor rentabilidad. Este impacto se ve reflejado en la desmejora en el Indicador 17 de Agrodiversidad, dado que disminuye la diversidad de cultivos como estrategia sobre el resguardo del contexto político.

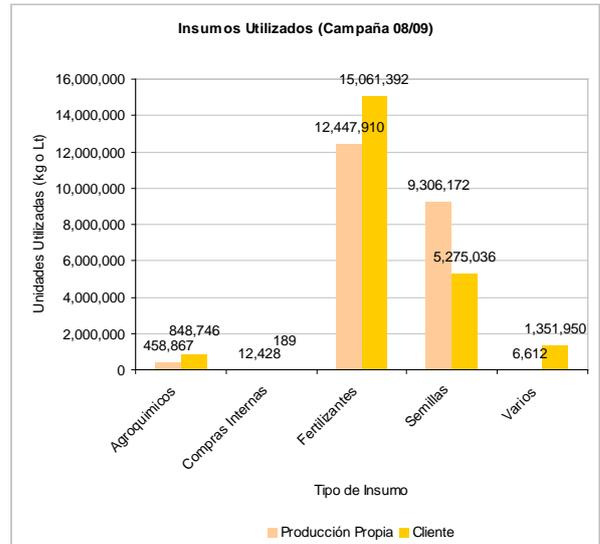
En contrapartida, tanto el contexto político como el climático, han operado sobre la actividad, disminuyendo muchas labores como estrategia para bajar costos. En este sentido, los Indicadores 1 (Consumo de Energía), 5 (Consumo de Fósforo), 13 (Consumo de Agua) han mejorado su desempeño debido a que se realizaron menos labores a campo y a que los cultivos han tenido una menor demanda de recursos (nutrientes), dada la restricción climática.

En consecuencia, puede decirse que algunos aspectos de impacto negativo han sido equilibrados por la mejora en otros indicadores lo que da cuenta del manejo integrado y las estrategias coordinadas para minimizar impactos sobre el ambiente.

ENERGÍA

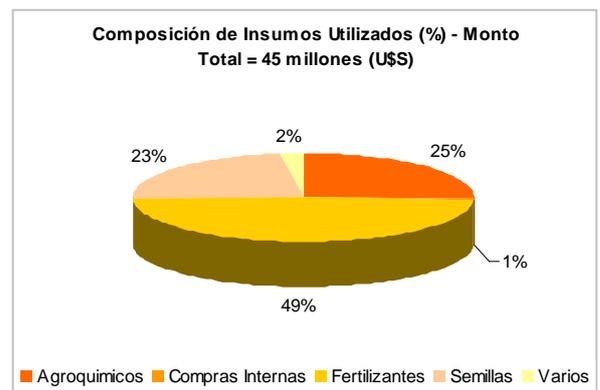
Parte de los impactos relativos al consumo y eficiencia de uso de energía tiene que ver con la cantidad de materiales utilizados en la producción de commodities. El siguiente

esquema refleja la cantidad de insumos utilizados (en peso o volumen) [EN 1] tanto para la producción propia como la de clientes:



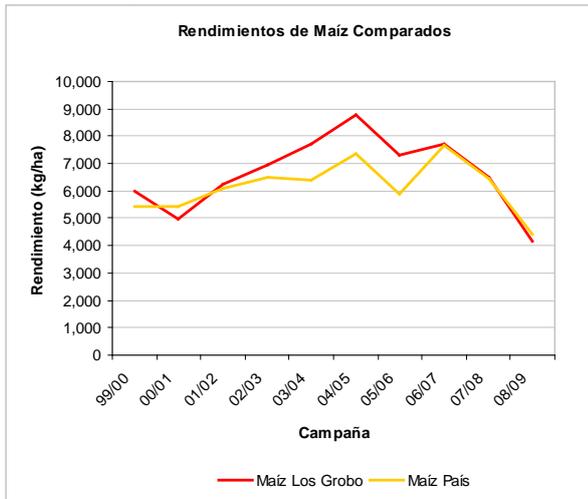
A continuación puede observarse el gasto incurrido por compra de insumos utilizados, tanto para la producción propia como por clientes, y su proporción relativa al gasto total [EN 2] ;

Tipo de Insumo	Gasto en Insumos Agrícolas (en US\$)		
	Producción Propia	Cliente	TOTAL
Agroquímicos	5,759,806	5,635,961	11,395,767
Compras Internas	288,698	3,151	291,849
Fertilizantes	8,644,007	13,233,850	21,877,857
Semillas	6,474,145	3,995,773	10,469,919
Varios	525,798	429,337	955,134
TOTAL	21,692,454	23,298,072	44,990,526



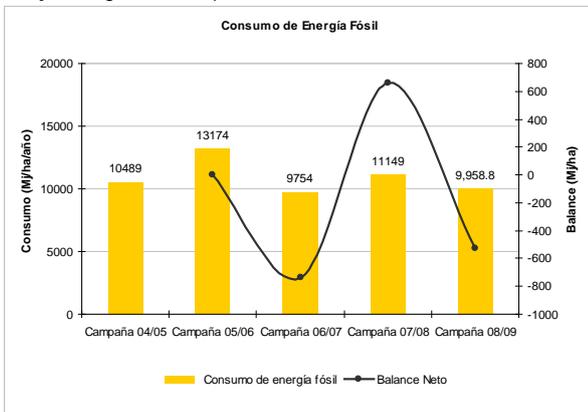
Una aproximación innovadora en la agricultura respecto de la utilización de materiales para la producción de granos y su eficiencia de uso, tiene que ver con la adecuación de tecnología al agroecosistema explorado. Una adecuación óptima, permite potenciar rindes y a la vez utilizar la menor cantidad de agroquímicos y combustible (energía) posible. El siguiente esquema muestra cómo la correcta selección y

adaptación de híbridos de maíz al ambiente explorado, ha permitido mantener en la mayoría de las campañas, rendimientos por encima de la media nacional;



También debe destacarse el consumo de energía según el tipo de fuente que motoriza los distintos procesos. En el caso de la agricultura, el consumo de energía se realiza en dos etapas: en el campo para labores de producción; y en plantas de acopio y agroinsumos (CSI) para el secado y acondicionado de granos [EN 3];

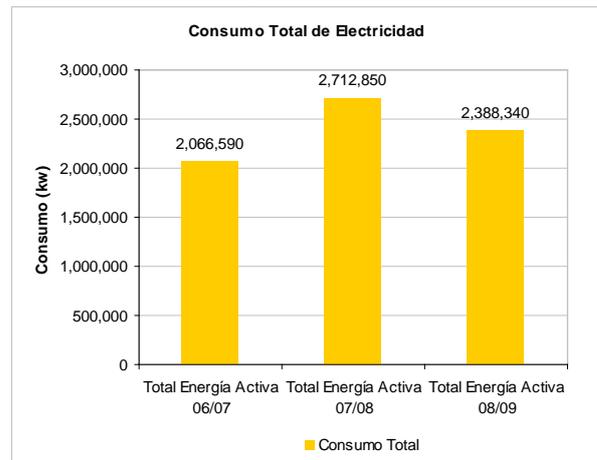
En el caso de la agricultura la principal fuente de energía es el gasoil. Sin embargo, a través del Agrocoindex puede estimarse el consumo total de energía fósil para producción de granos (en Mj/ha), incluyendo así la energía gastada en labores, agroquímicos, transporte y almacenamiento, como refleja el siguiente esquema [EN 3];



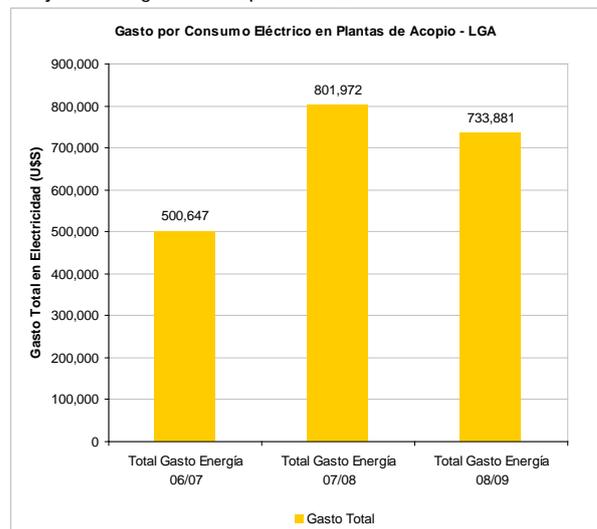
Por su parte, en el caso de los CSI, las fuentes de energía son más diversas, dado que hay distintos sistemas de secado y acondicionado de granos. En este caso, las fuentes son electricidad, gas propano y gasoil. El consumo de estos combustibles puede verse, tanto a nivel global como por cada planta de acopio, como reflejan los siguientes esquemas [EN 3];

En el año 2008 se incorporaron Plantas de Acopio y Agroinsumos (CSI) en la ciudad de General Villegas (Buenos Aires), en la ciudad de Monte, y en Pehuajó, y sin embargo esto no se tradujo en un incremento en el consumo de Kw,

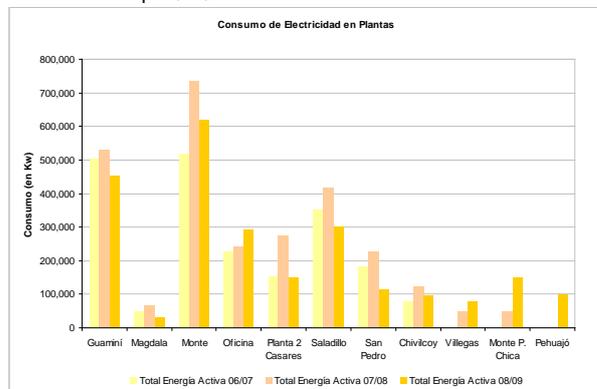
debido a la menor cantidad de granos que requirieron ser secados (dada la menor productividad alcanzada) [EN 3].



Este mismo consumo puede ser analizado desde la perspectiva del gasto que genera a la empresa, lo que se refleja en el siguiente esquema [EN 3];

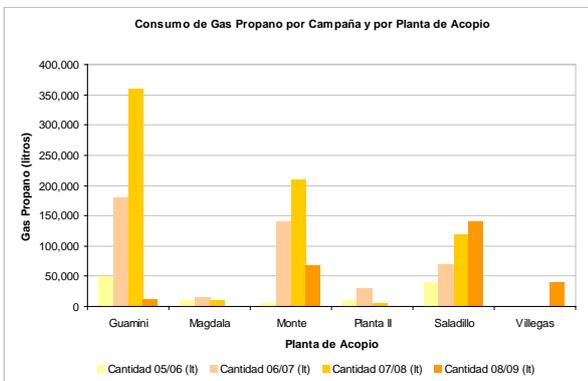
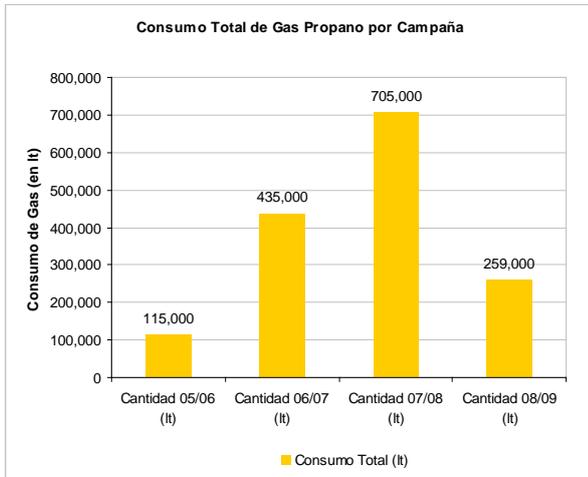


Como se mencionó, el consumo puede desglosarse por Planta de Acopio [EN 3];

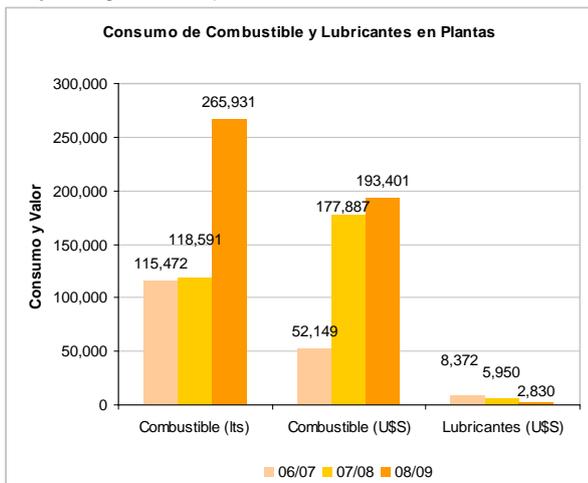


El incremento en el consumo de gas propano durante los distintos períodos, se debe al aumento de toneladas de granos acopiados año tras año. Sin embargo, debido a la condición de sequía reinante durante la campaña 08/09, se

puede ver la notable reducción en el consumo por menos toneladas de soja ingresada a planta y con menor % de humedad [EN 3].



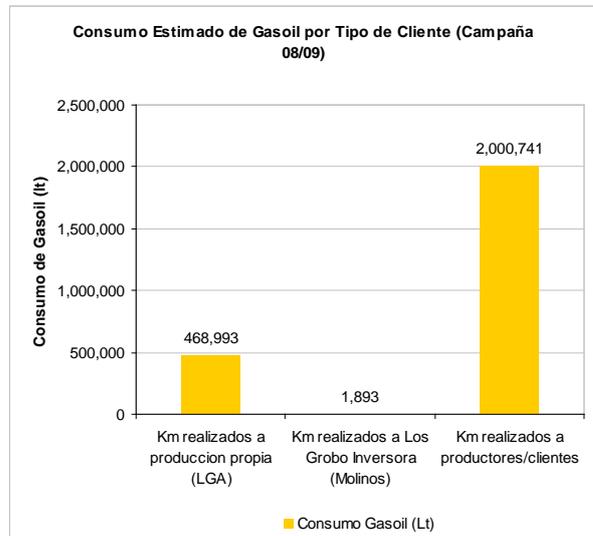
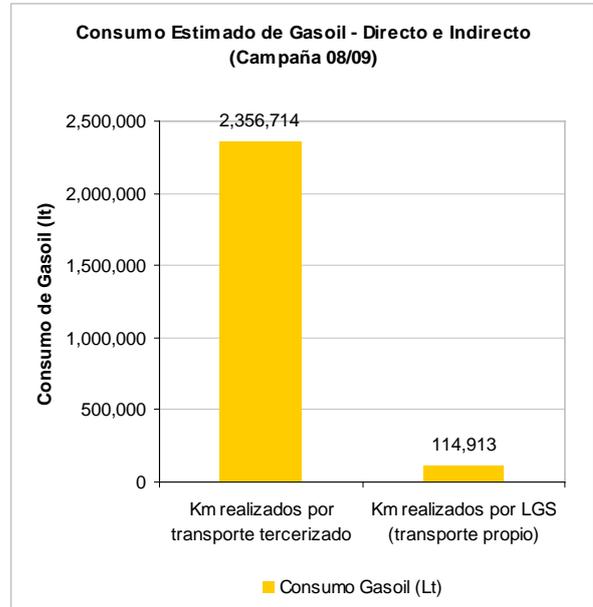
El consumo de combustible proviene del plantel de vehículos utilizados por la empresa, y el desglose de los últimos tres ejercicios muestra un incremento tanto en el consumo como en el gasto debido tanto al crecimiento del plantel de vehículos de la empresa como al precio del petróleo, como refleja el siguiente esquema [EN 3].



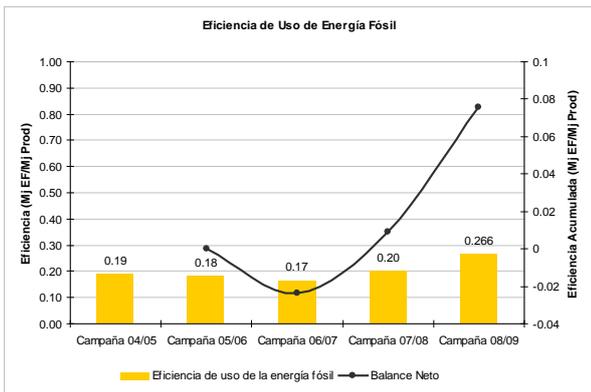
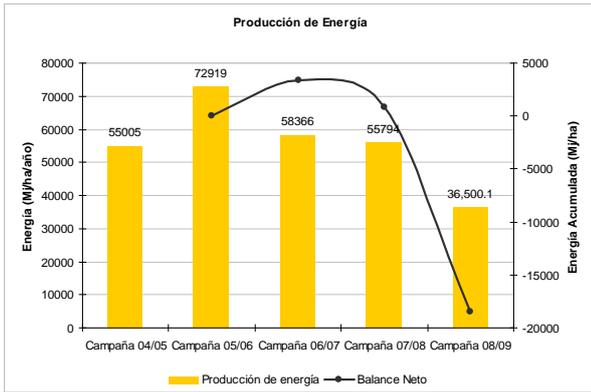
Para esta campaña pudieron mejorarse ciertos aspectos en el sistema de interfase para la recolección y gestión de datos, y, consecuentemente, se pudo consignar información

respecto al consumo directo e indirecto de energía en lo que respecta al servicio de transporte y logística.

Así, puede analizarse en los siguientes esquemas, el consumo de combustible (en litros) realizado por la logística tanto de transporte propio como de transporte tercerizado, y ese mismo consumo según el tipo de cliente (producción agrícola, molinos y productores), lo que incluye a más de 1000 clientes y 1553 empresas de transporte [EN 3 y EN 4].



Finalmente, debe analizarse en conjunto el impacto de todos los diversos consumos de energía para determinar la eficiencia de uso de la misma y el valor de la energía producida y que se encuentra contenida en los granos cosechados. En términos matemáticos, podría expresarse esta relación mediante la fórmula: $\text{Eficiencia de Uso} = \frac{\text{Energía Producida}}{\text{Consumo de Energía}}$. Los indicadores 2 y 3 del Agrocoindex arrojan estos resultados, los cuales pueden observarse en los siguientes esquemas [EN 5].



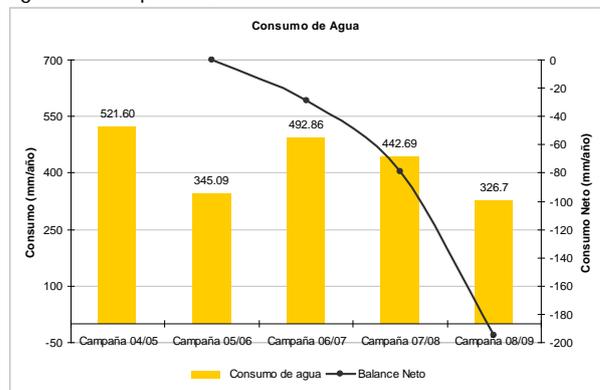
Una iniciativa interesante para monitorear el consumo de energía en los CSI y verificar el cumplimiento con programas para mejorar la eficiencia en el uso de este recurso, ha sido la incorporación de una herramienta virtual que permite visualizar vía Internet el consumo en Kw utilizados, permitiendo corregir desvíos en forma instantánea. Esto pone de manifiesto la relevancia que tiene para la compañía el uso racional de la energía (URE), teniendo en cuenta su influencia sobre la condición necesaria para la sostenibilidad energética y ambiental de la región, la disminución de los costos de energía y la mitigación de problemas ambientales asociados a la producción, transporte, distribución y consumo de fuentes energéticas. La visualización virtual tiene un diseño que se encuentra en el siguiente esquema [EN 6];

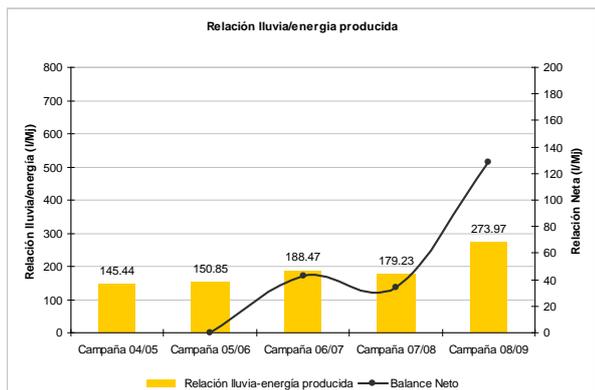
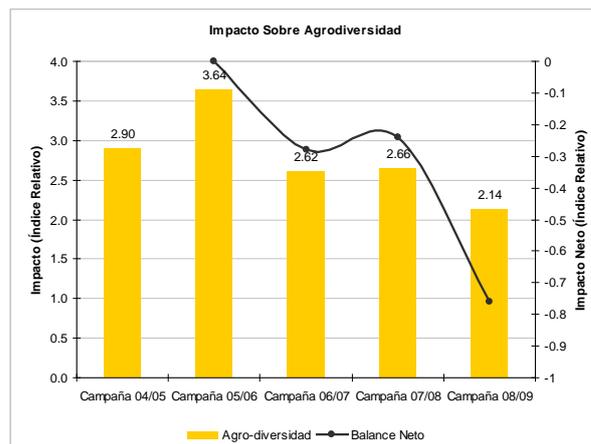
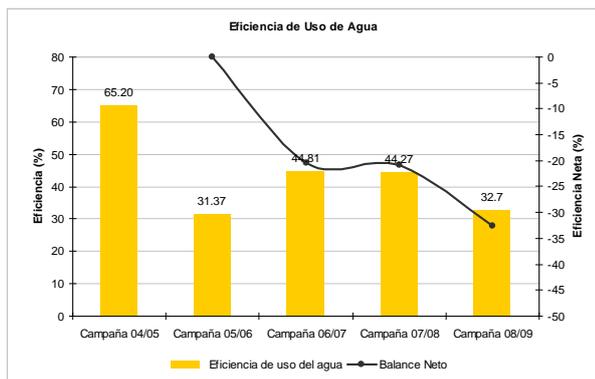


Así se puede monitorear y analizar el impacto de diversos planes para lograr aumentos de eficiencia en el uso de energía, como por ejemplo, la implementación del plan de circunscripción de actividad en plantas a horarios diurnos, evitando así las horas de mayor consumo (18 hs a 23 hs).

AGUA

El agua en el mundo es un recurso escaso: aproximadamente un 30% de la población mundial no tiene acceso a agua potable, lo que significa que las empresas deben ser responsables en el uso de este recurso. La producción agrícola en Los Grobo se lleva a cabo trabajando en seco. El sistema de producción en seco, implica la producción de granos dependiendo únicamente de las precipitaciones naturales ocurridas durante la estación de los mismos, lo que significa que no se están utilizando fuentes de agua adicionales para motorizar la producción [EN 8]. Cabe mencionar, que la correcta adecuación de tecnología al ambiente explorado permite maximizar eficiencias y así mejorar el desempeño en el uso del agua: Cuestiones como el tipo de cultivo, factores climáticos (evapotranspiración) y la implementación del sistema de producción bajo siembra directa se encuentran altamente ligados a la eficiencia de uso de agua. En este sentido, monitoreamos anualmente tanto el consumo agua como su eficiencia de uso, y la relación de agua consumida por unidad de energía producida, a través del Agrocoindex. El balance de estos 3 indicadores da cuenta de que tanto el consumo de agua como la eficiencia de uso han ido disminuyendo, debido a que las variables climáticas no han permitido alcanzar altos rendimientos que favorezcan la relación agua utilizada – grano producido. Sin embargo, la eficiencia sigue siendo alta (color naranja en el Agrocoindex). Los resultados se ven reflejados en los siguientes esquemas;

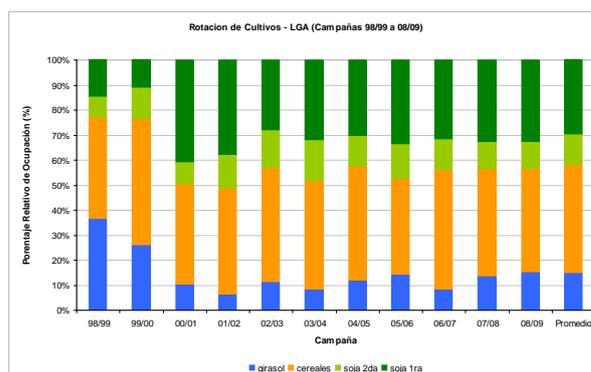
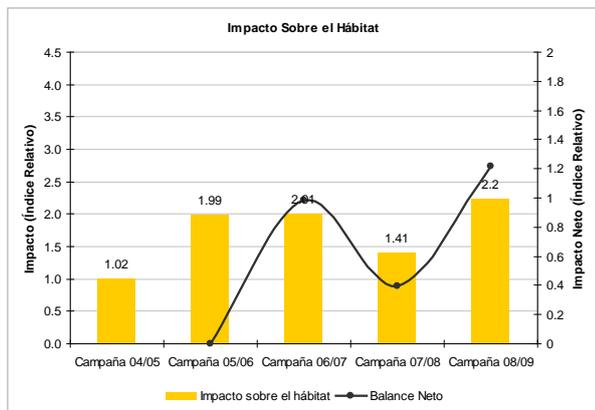
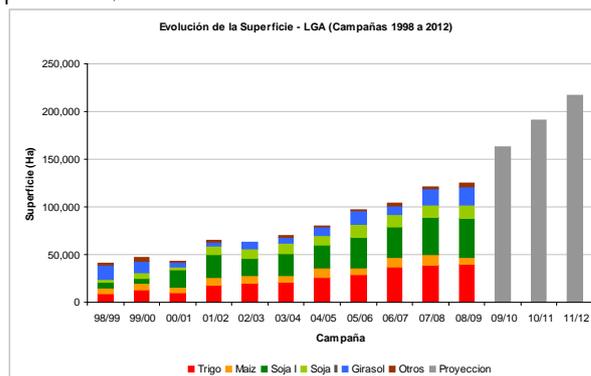




Es importante mostrar también que la diversidad en el portfolio de cultivos se ha mantenido a lo largo del tiempo y con la expansión en superficie de la producción agrícola, contribuyendo tanto a la biodiversidad como la sustentabilidad del agroecosistema. Los siguientes esquemas muestran el aumento en superficie y la superficie relativa ocupada por cada cultivo, demostrando que ningún cultivo supera en algún momento el 50% de la superficie total bajo producción;

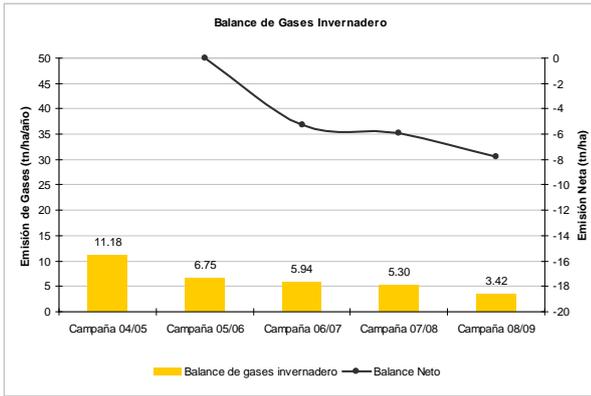
BIODIVERSIDAD

Otro aspecto de gran significancia para la agricultura es la Biodiversidad. Como se ha mencionado en el apartado "Enfoque de Gestión", los impactos sobre la biodiversidad son mitigados de diversas maneras: la rotación de cultivos, el Manejo Integrado de Plagas (MIP), la Siembra Directa y la utilización de agroquímicos de bajo impacto (entre otros), contribuyen a favorecer la permanencia del mayor espectro de especies posible. Los impactos de estas prácticas sobre la Biodiversidad se manifiestan en el Agroecoindex principalmente a través de los indicadores 17 y 18, los que pueden verse en los siguientes esquemas [EN 12];

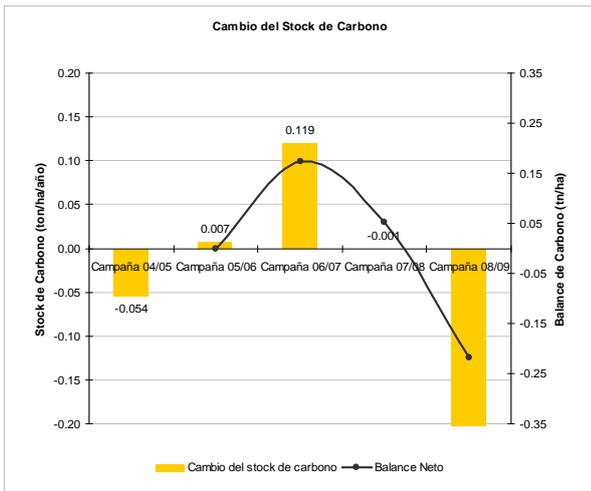


EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS

En la agricultura, las emisiones de gases con efecto invernadero (GEI) se generan principalmente a partir del uso de combustible y la aplicación de fertilizantes, incluyendo los servicios de logística, y de almacenamiento y acondicionamiento de granos. Estos aspectos son incluidos en el Agroecoindex y se monitorea así la emisión de GEI en el indicador 12, cuyos resultados se pueden observar en el siguiente esquema [EN 14];



A su vez, las emisiones están relacionadas con el balance de carbono (C) en el suelo. Este balance depende de la entrada de C, cuyo principal factor limitante es la productividad de los cultivos, que a su vez dependen de buenas condiciones climáticas para su desarrollo. Así, las condiciones climáticas subóptimas de esta última campaña, atentaron contra el buen desempeño de los cultivos, lo que se refleja en los resultados obtenidos. Sin embargo, el esquema muestra claramente que el impacto no ha sido tan grave debido a la acumulación previa de la campaña 06/07, que compensa la actual caída [EN 16];

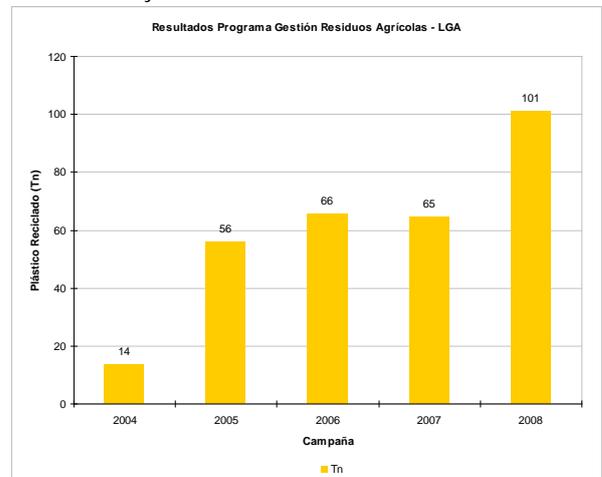


En los CSI, se realizan monitoreos según el esquema presentado en la sección "Evaluación y Seguimiento". De ahí que cada una de las herramientas de manejo mencionadas tiene su particular modo de funcionamiento y plan de implementación, ejecución y mejoras. Puede mencionarse como ejemplo, el plan de inversión en bateas de contención antiderrame para todos los despachos de gasoil que se encuentran en los CSI (habilitados ante Secretaría de Energía de la Nación Registro Res SEN 1102/04:331579) [EN 26];

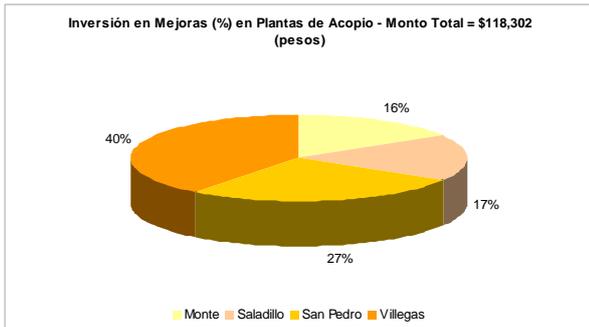


Por otro lado, se realizan anualmente mediciones tanto de Material Particulado Sedimentable como de Ruido Ambiental. En ambos estudios, se demuestra que en las plantas monitoreadas, los valores se encuentran por debajo de los límites establecidos por la legislación vigente [EN 26].

Un aspecto importante a mencionar, es la gestión del material plástico excedente que forma parte de bidones de agroquímicos y silobolsas utilizados para contener agroquímicos y almacenar grano en el campo, respectivamente. Los Grobo posee un programa a través del cual recolecta y traslada este material a centros de reciclado, donde se transforma en un subproducto comercializable (ej: grumo plástico, varillas plásticas, bolsas de residuos). El peso total del residuo gestionado para la campaña 2008/09 fue de 10 tn bidones y 91 tn silobolsas [EN 27];



Finalmente, pueden mencionarse las inversiones realizadas en Plantas de Acopio y Agroinsumos para el mejoramiento de infraestructura relacionada con higiene y seguridad ambiental y laboral. Así, para el ejercicio 08/09 se invirtieron \$118,302 en las distintas plantas con mayores operaciones [EN 30];



Papel	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Reciclado de Papel del Hospital Garrahan • Programa de Comunicación para la concientización sobre economizar el uso de papel • Digitalización del archivo general de documentos para disminuir el papel circulante
Energía	<ul style="list-style-type: none"> • Adherimos al Convenio Marco sobre "Programa Nacional de Uso Racional y Eficiente de la Energía" propuesto por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la Nación Argentina.

2. Otros Aspectos

Comunicación y Concientización

La campaña 08/09 ha sido el inicio para los planes de comunicación y concientización sobre el cuidado del medioambiente. El siguiente esquema muestra en qué ejes se ha hecho foco:

OTRAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL MEDIOAMBIENTE	
Aspecto	Herramientas
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión del cuidado del medioambiente: En nuestro boletín de novedades bimestrales "NotiGrobo" publicamos notas que dan cuenta del cuidado del medio ambiente y los recursos naturales. Más información en la Web sobre los NotiGrobo publicados: http://www.losgrobo.com.ar/notigrobo.asp

Para alinear la estrategia en el consumo de papel a la política de medioambiente, se ha comenzado a generar la información necesaria para realizar el seguimiento de dicho consumo. Para esta campaña la información resultante a monitorear, se puede observar en el siguiente esquema;

Consumo de Papel	
Datos	08/09
kg/resma	2.5
\$/resma	11.87
resmas	3236
Gasto Total (\$)	38426.4
Peso Total (kg)	8090



08 Comunidad



Comunidad [SO]

Enfoque de Gestión

Los programas de promoción del desarrollo de la comunidad son liderados por la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG). Las iniciativas de la Fundación se enmarcan dentro de los lineamientos de Responsabilidad Social Empresaria del Grupo y se sustentan en los valores de la compañía: pasión por hacer, inteligencia para darnos cuenta y generosidad para compartir.

Con el objetivo de estructurar la inversión social de la compañía en las comunidades, a fines de 2003 los accionistas de Grupo los Grobo tomaron la decisión de establecer la Fundación Emprendimientos Rurales. La motivación fue la idea de que los programas, orientados a la dinamización de las comunidades rurales, fueran gestionados y administrados por una organización profesional, externa y con personería jurídica independiente de aquellas áreas con fines comerciales. Así, la Fundación es la institucionalización de las ideas y acciones desarrolladas desde sus inicios por Grupo Los Grobo en beneficio del entorno social.

Organizada bajo las leyes de la Republica Argentina e inscripta en la Inspección General de Justicia, la Fundación obtuvo la personería jurídica en el mes de septiembre de 2004 (Resolución N° 000-1080). Desde entonces, Grupo Los Grobo invierte estratégicamente los recursos necesarios para llevar adelante los programas de la Fundación, posibilitando de esta forma su continuidad en el largo plazo.

Particularmente, el enfoque de la gestión de la FERLG se encuentra orientado al desarrollo del espacio rural, y, en lo posible, sinergizando con aquellas localidades donde haya actividad productiva y comercial de Los Grobo. El marco institucional se encuentra integralmente articulado desde la Visión hasta el diseño de los programas y análisis de los proyectos financiados. El siguiente esquema refleja lo expresado en la visión y misión;

VISIÓN	MISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Vemos gente feliz construyendo su futuro. • Gente capacitándose, debatiendo los conceptos que sustentan y proyectan la mejora de su entorno. • A estas personas liderar una gesta cívica, liberando su energía, generando el progreso, transformando paradigmas. • A organizaciones locales -publicas, privadas y sociales- abiertas al cambio, sumando esfuerzos y trabajando en red. • A nuestra región ponerse en marcha con esperanza y respeto; integrada, solidaria y equitativa. • Nos vemos trabajando, mirando lejos y actuando cerca, para que las comunidades desarrollen su máximo potencial. • Con pasión y entusiasmo, con inteligencia para darnos cuenta, con generosidad para compartir. • Con conocimiento para abordar nuevos desafíos. • Al futuro no hay que predecirlo. Al futuro hay que construirlo. 	<p>Estimular y coordinar una red de desarrollo de Capital Social promoviendo emprendimientos que favorezcan el desarrollo de las localidades del ámbito rural, su cultura y su gente</p>

Antes de revisar el marco institucional completo, se analizan algunos componentes de los supuestos, estrategias y objetivos que guían la gestión y la inversión social de la Fundación;

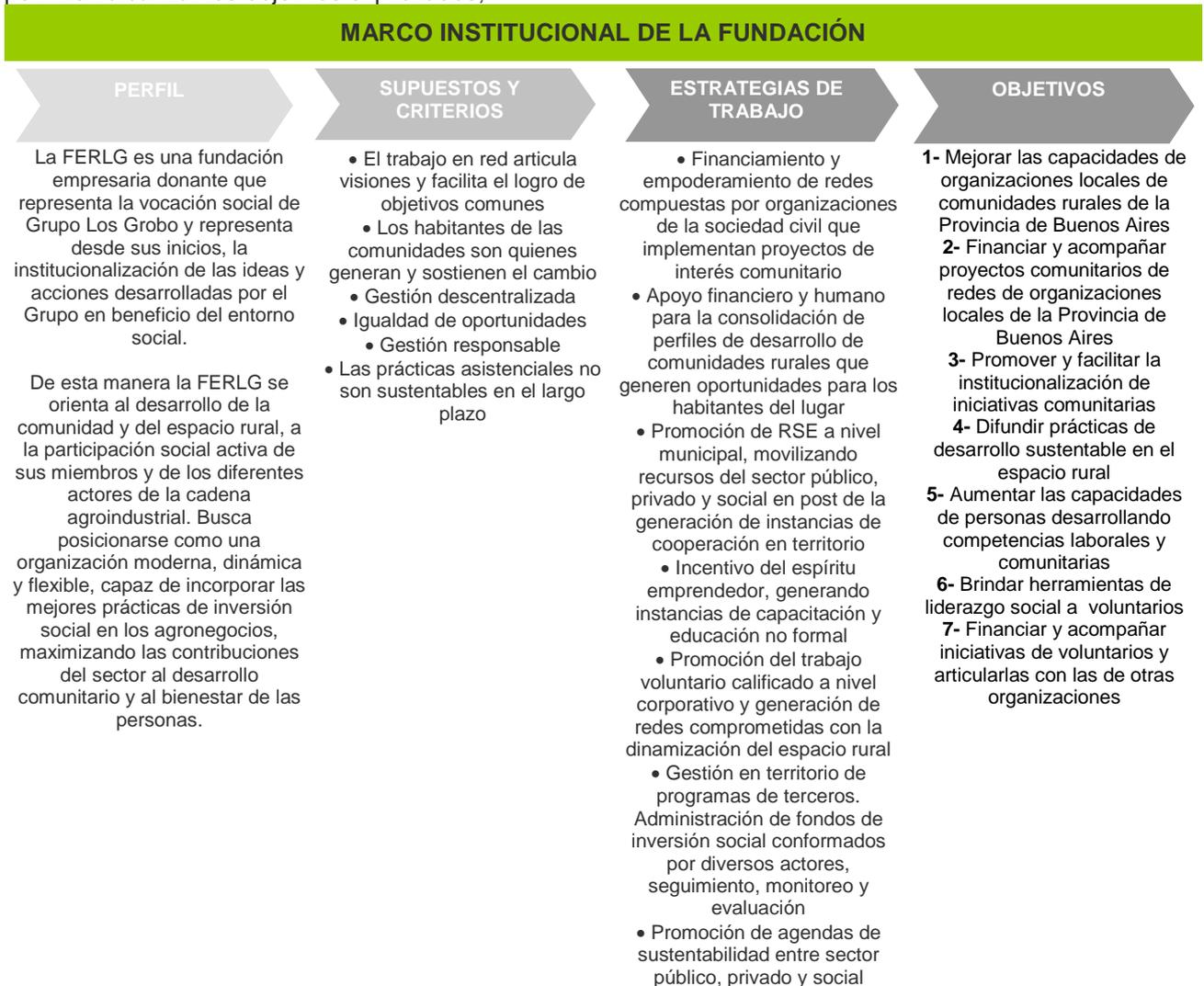
SUPUESTOS	Justificación
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en red articula visiones y facilita el logro de objetivos comunes 	<p>La Fundación promueve el trabajo compartido en todos los niveles: en los proyectos que financia, generando alianzas en torno a sus programas y participando activamente en iniciativas de terceros. Buscamos que los programas e iniciativas se integren a aquellas que el sector social, privado y público local lleva adelante en las comunidades donde trabajamos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Los habitantes de las comunidades son quienes generan y sostienen el cambio 	<p>Quienes habitan el espacio rural conviven con las necesidades, están al tanto de las oportunidades de desarrollo y son los principales responsables de su progreso. Es por esto, que la Fundación trabaja e implementa programas basados en las propuestas concretas de las propias comunidades.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión descentralizada 	<p>Detentamos un liderazgo situacional al dirigir las acciones para las cuales nos sentimos competentes frente a nuestros socios y compañeros de trabajo. Cedemos la gestión a quien asegure mayor capacidad y experiencia en el ámbito de intervención específico.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad de oportunidades 	Todas las personas pueden acceder a los programas de la Fundación presentando sus propuestas en los diferentes programas. Trabajamos por concurso de proyectos y ofrecemos asistencia técnica en su presentación para que todos puedan acercar sus ideas.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión responsable 	Las personas que trabajan con nosotros deben respetar e incorporar en el trabajo cotidiano criterios de gestión responsable tales como, transparencia, ética, conocimiento de las consecuencias de su accionar, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Las prácticas asistenciales no son sustentables en el largo plazo 	El asistencialismo genera dependencia y escaso compromiso de parte de quien dona y de quien recibe; no promueve opciones creativas, consensos y pospone la resolución de problemáticas. Las donaciones aisladas y las políticas asistenciales son contrarias a la forma en que la fundación piensa el desarrollo rural. La Fundación canaliza sus fondos y acompaña a las comunidades basándose en los conceptos de contrapartida y sustentabilidad.

ESTRATEGIAS	Desde sus inicios, la Fundación puso a prueba diversas estrategias de abordaje tendientes a alcanzar su Visión respecto al espacio rural. A partir de 2008, se sistematizaron las principales líneas de acción según el esquema en el "Marco Institucional"
--------------------	---

OBJETIVOS	La Fundación se ha planteado los siete objetivos generales en su plan estratégico a cinco años (2008-2013)
------------------	--

Como se ha mencionado, el marco institucional se encuentra articulando y potenciando la Visión y Misión. Del siguiente esquema, pueden verse los supuestos que han configurado las estrategias de trabajo que permiten alcanzar los objetivos explicitados;



Responsabilidad de la organización

La distribución de la responsabilidad en la Fundación responde a la necesidad de garantizar una gestión transparente, profesional e independiente. Se ha configurado consecuentemente, un conjunto de unidades funcionales que deben rendir cuentas ante los accionistas y quienes realizan los aportes para financiar los distintos programas. De este modo, la función principal del Staff es diseñar y ejecutar los programas. El Consejo Asesor, tiene por finalidad principal orientar el plan estratégico y el eje de la inversión social, y por último, el Consejo de Administración debe aprobar el presupuesto y realizar el análisis contable de los fondos invertidos. Por ello, la arquitectura de la gobernanza se conforma en base al siguiente esquema;

ARQUITECTURA DE GOBERNANZA DE LA FERLG

ACCIONISTAS Y SOCIOS INVERSORES



ASESORÍA P.E.



EJECUCIÓN



ADMINISTRACION FONDOS

Formación y sensibilización

Los Grobo en conjunto con la FERLG, desarrollan activamente estrategias para formar y sensibilizar a todos sus GDI respecto de cuestiones sociales. Estas estrategias cubren distintos aspectos y alcanzan a diversos GDI, con la pretensión de formar de manera exhaustiva e integral a todos los actores que se vinculan con la empresa. El siguiente esquema refleja las distintas acciones y grupos de interés a quienes están dirigidas;

FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Las herramientas de comunicación que se han desarrollado informan sobre hechos relevantes, tanto al público interno como externo, en materia de vínculos con la comunidad:

Incorporaciones a la empresa, desvinculaciones, información de actualidad relacionada al sector, acontecimientos sociales (cumpleaños, nacimientos), notas de opinión, puntos de vista sobre temas relevantes, premios y distinciones, cronogramas de actividades, notas de sensibilización y difusión sobre cuestiones de RSE, etc.

Herramienta	Descripción	Destinatario
Grobogestión	<ul style="list-style-type: none"> Formación general de colaboradores: tiene entre sus objetivos específicos, desarrollar capacidades de liderazgo social y medioambiental. Se articula además con RSE y la FERLG a través del Voluntariado y las distintas instancias de sensibilización 	Colaboradores

CampoSocial - Voluntariado Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa programas de capacitación específicas para el desarrollo de capacidades de intervención social y comunitaria 	Colaboradores Voluntarios
Comunicación Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de desempeño social y ambiental resultantes de las acciones de Los Grobo, se incluyen en el Reporte Anual de Sustentabilidad considerando los principios del Pacto Global y la Guía de Sustentabilidad versión G3 del GRI • Memorias y Balances de Sustentabilidad: acceso público • Reporte anual de Intervención Comunitaria de la Fundación: profundiza el vínculo con la comunidad y es de acceso público • NotiGrobo (publicación bimensual de distribución gratuita) • Newsletter digital, comunicados institucionales, folletos, videos institucionales, eventos institucionales • Pagina Web e Intranet. • Publicaciones Institucionales (Manual de GLG, Manual de la red, Código de Ética, Manual de Resolución de Conflictos, Manual de Seguridad y Salud Ocupacional y Manual de Bienvenida) 	Sociedad y GDI en general
Talleres y Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se organizan durante el año distintos talleres y capacitaciones destinados a distintos grupos de interés (taller PyMes, reunión contratistas, desayuno proveedores, etc.), que permiten difundir y sensibilizar respecto a temas sociales relevantes (DDHH, Medioambiente, etc) • Jornada de Desarrollo Sustentable • Desayuno con Proveedores (logísticos, contratistas, abastecimiento, etc) 	Distintos GDI <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes • Sociedad Civil

Evaluación y seguimiento

La coordinación de RSE junto a la FERLG, son quienes integran la información referida al desempeño de la compañía en la sociedad, evalúan los programas y dan seguimiento a los indicadores. De esta manera se plantean objetivos generales, se definen las estrategias (programas) y se fijan los indicadores para dar seguimiento a los planes de acción. El siguiente esquema muestra los objetivos de la Fundación, enumera los programas y muestra algunos indicadores que respaldan las acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación;

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS SOCIALES - FERLG							
Objetivos	Herramienta Estratégica	Indicadores para Evaluación y Seguimiento de Programas Sociales				Resultados esperados	
		Cobertura	Proceso	Resultado	Impacto		
Mejorar las capacidades de organizaciones locales de comunidades rurales de la Provincia de Buenos Aires	Implementar el Programa Potenciar: comunidades rurales / componente "Desarrollo de capacidades"	<ul style="list-style-type: none"> • N° de localidades objetivo / N° de localidades alcanzadas por el programa • N° de organizaciones locales / N° de organizaciones capacitadas 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de organizaciones locales inscriptas / capacitadas • N° de personas inscriptas / capacitadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de competencias • N° de grupos que accedieron a financiamiento después de haber pasado por el programa 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de grupos que implementan proyectos comunitarios después de haber pasado por el programa 	45 organizaciones capacitadas en dos años	
Financiar y acompañar proyectos comunitarios de redes de organizaciones locales de la Provincia de Buenos Aires	Implementar el Programa Potenciar: comunidades rurales / componente "Financiamiento"	<ul style="list-style-type: none"> • N° de proyectos presentados / financiados 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de visitas de seguimiento realizadas / N° de visitas de seguimiento programadas • Grado de cumplimiento de objetivos de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de proyectos financiados / finalizados 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de proyectos finalizados / sustentables 	5 proyectos locales financiados en dos años	
Promover y facilitar la institucionalización de iniciativas comunitarias	Implementar el Programa Potenciar: comunidades rurales	sin indicador	<ul style="list-style-type: none"> • N° de redes formalizadas / convenios 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de iniciativas institucionalizadas promovidas por redes locales 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de proyectos e iniciativas implementadas por la red local 	3 iniciativas institucionalizadas en dos años	
Difundir prácticas de desarrollo sustentable en el espacio rural	Organizar anualmente las Jornadas "Desarrollo sostenible del espacio rural"	sin indicador	sin indicador	<ul style="list-style-type: none"> • N° de jornadas realizadas • N° de organizaciones participantes 	sin indicador	3 espacios de difusión generados por año	
	Promover iniciativas propias y de terceros que difundan el desarrollo sostenible	sin indicador	sin indicador	<ul style="list-style-type: none"> • N° de personas alcanzadas por la iniciativa • N° de eventos y talleres promovidos y/o auspiciados • N° de notas en medios de 	sin indicador		

comunicación						
Aumentar las capacidades de personas desarrollando competencias laborales y comunitarias	Implementar el Programa Escuela de Jóvenes Emprendedores y Oficios Agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> Nº de localidades objetivo / Nº localidades alcanzadas 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de cursos planificados / dictados Nº de personas inscriptas / capacitadas 	<ul style="list-style-type: none"> mapa de competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de personas capacitadas / empleadas Nº de personas capacitadas / autoempleadas 	500 personas capacitadas por año
Brindar herramientas de liderazgo social a voluntarios	Implementar el Programa de voluntariado corporativo "CampoSocial"	<ul style="list-style-type: none"> Nº de voluntarios capacitados / Nº empleados Participación por genero y edad 	<ul style="list-style-type: none"> evolución anual del Nº de voluntarios cantidad total de horas destinadas por la empresa a acciones de voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> mapa de competencias 	sin indicador	70 voluntarios participando por año
Financiar y acompañar iniciativas de voluntarios y articularlas con las de otras organizaciones	Implementar el Programa de voluntariado corporativo "CampoSocial"	<ul style="list-style-type: none"> localidades alcanzadas / localidades Grobo Nº de voluntarios participando en iniciativas / Nº empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos presentados / financiados 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de iniciativas financiadas / implementadas por voluntarios Cantidad de organizaciones alcanzadas por acciones de voluntariado 	sin indicador	4 proyectos de voluntarios financiados por año

Información Contextual Adicional

El contexto de la campaña 08/09 también ha significado un desafío para la FERLG dado el impacto de la crisis sobre la ruptura de compromisos y de la cadena de pagos. Sin embargo, los fuertes vínculos que ésta organización ha construido, le han permitido llevar adelante los programas delineados en el plan estratégico e incluso ha podido ser reconocida por su labor. El siguiente esquema resume los impactos del contexto sobre los principales aspectos que la Fundación considera relevantes;

IMPACTO DEL CONTEXTO SOBRE LOS ASPECTOS FUNCIONALES DE LA FERLG

Aspecto	Cambios Significativos	Descripción
Distinciones y Reconocimientos	Premio GRI	En mayo de 2008 la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo recibe el premio Readers Choice del GRI al mejor reporte de sostenibilidad en la categoría Organizaciones Sin Fines de Lucro y dos Menciones especiales
Cambios Organizacionales	Conformación del Consejo Asesor Externo de la Fundación	A fines de 2008 se conformó el Consejo Asesor Externo de la Fundación por 5 expertos en temáticas relacionadas al accionar de la organización. Dicho Consejo brinda asesoramiento a la Dirección Ejecutiva y al Consejo de Administración en materia de inversión social, mejorando el perfil de desarrollo social de la FERLG
Recursos Gestionados	Recursos recibidos en efectivo y en especie valorizados \$ 811.374	La FERLG se sostiene y mejora su impacto sobre los beneficiarios, a partir del volumen de capital gestionado y la calidad de la inversión del mismo. Los aportes incluyen capital de trabajo y recursos en especie, como pintura, bibliografía, harina y servicios ad honorem destinados a llevar adelante los programas.
Evolución del Origen de Aportes Recibidos	Grupo Los Grobo: 62% Socios Estratégicos: 38%	Al ser una Fundación Empresaria, los aportes principales provienen de Grupo Los Grobo, pero la identidad de la FERLG la conduce a formar redes e incluir en el fondo de aportes recibidos a programas específicos, a un número creciente de Socios Inversores estratégicos. El contexto influye sobre esta estrategia.
Eficiencia: Recursos destinados a inversión social / Recursos destinados a funcionamiento de la organización	Inversión Social: 76,1% Gasto de Funcionamiento: 23,9%	La FERLG tiene entre sus objetivos maximizar la utilidad social de los fondos que gestiona y por tanto, la mejora continua en aspectos organizacionales debe contribuir a mejorar la eficiencia de uso de los recursos.
Beneficiarios Directos	6238	El foco de las estrategias de la FERLG está puesto en sus beneficiarios. Este indicador es clave para analizar el crecimiento de la Fundación.
Cobertura Geográfica y Alcance a Localidades con Actividad de Los Grobo	63%	Otra de las funciones de la FERLG es potenciar el desarrollo económico de Grupo Los Grobo y fortalecer el vínculo con las comunidades donde la compañía tiene actividades productivas y comerciales.

Programas de Inversión y Desarrollo Social

El diseño de los programas es consecuente con el marco institucional de la FERLG descrito anteriormente, y tanto la metodología de trabajo a través de los programas como los ejes de inversión responden al mandato establecido en la Visión y Misión. Los programas principales se describen en el siguiente esquema, aunque es importante destacar que para el aspecto “Recursos Invertidos” sólo se consideran los aportes en capital de parte de LGA;

PROGRAMAS DE INVERSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL DE LA FERLG			
PROGRAMA	RECURSOS INVERTIDOS	EJE	DESCRIPCIÓN
Potenciar: Comunidades Rurales	\$ 84,158.63	desarrollo local	Programa de promoción del desarrollo local que canaliza estratégicamente recursos de organizaciones comprometidas con la dinamización del espacio rural y de trabajo en red, en beneficio de las localidades del interior de la Prov. Bs. As. El programa se inicia en 2005 como un programa de la FERLG tendiente a trabajar en la solución de problemáticas de instituciones educativas del medio rural. En la primera edición (2005-2007) se implementaron 5 proyectos educativos logrando el 98% de cumplimiento de objetivos.
CampoSocial	\$ 30,000.00	promoción de voluntariado	Programa de voluntariado corporativo, por el cual empleados de LGA se involucran en las comunidades donde viven y trabajan. Facilita la participación y profesionalización de los empleados a la hora de llevar adelante acciones sociales. Se compone de seis ejes de acción: salud, medioambiente, alimentos, acciones de contingencia, educación y cultura . Son seleccionados democráticamente a través de un proceso de votación interna, y liderados por las diferentes unidades de negocio, junto a la Fundación. Incluye una oferta de formación y capacitaciones para mejorar la gestión de los voluntarios.
Escuelas de Emprendedores y Oficios Agropecuarios (C.E.A. N° 17)	\$ 25,000	educación	Los Centros de Educación Agrícola (CEA) son unidades educativas no formales exclusivas de la educación oficial de la Provincia de Buenos Aires. El CEA N° 17 busca despertar el espíritu emprendedor brindando ofertas de capacitación adecuadas a las necesidades de cada comunidad. Durante 2008 ha desplegado dos líneas principales de trabajo, la “Escuela de Jóvenes Emprendedores” y la “Escuela de Oficios Agropecuarios”. Ambas ofertas educativas fueron dirigidas a la inclusión social, el desarrollo de conductas emprendedoras y la formación para el trabajo brindando más oportunidades a jóvenes y adultos con el objetivo de favorecer la inserción de los mismos en su medio socioeconómico.
Desarrolla Tu Mundo	\$ 15,000	generación de empleo	El Programa procura mejorar las condiciones económicas de comunidades de bajos ingresos a través del financiamiento de proyectos productivos y de generación de empleo, aprovechando vínculos transnacionales/interregionales para generar desarrollo productivo local.
Escuelas del Bicentenario	\$ 90,000	educación	Grupo Los Grobo apoya el programa Escuelas del Bicentenario promovido por AEA / IIPPEE UNESCO y Universidad de San Andrés, tanto en su modelo de ramilletes, como el distrital en Carlos Casares. Dicho programa tiene por objetivo mejorar la calidad educativa de manera integral en escuelas primarias. Para ello plantea como prioritario diseñar políticas que eviten la exclusión de los niños del sistema educativo trabajando a partir de un enfoque ‘preventivo’ en la procura de justicia educacional. El modelo distrital atiende al 100% de los alumnos de la localidad de Carlos Casares.
Jornada de Desarrollo Sustentable del Espacio Rural	\$ 15,000	generación de ciudadanía	El objetivo de la Jornada es generar espacios de cooperación, en pos de la promoción de un enfoque de sustentabilidad. La propuesta pretende generar un debate entre los diversos sectores, trabajando en talleres para discutir agendas comunes y líneas de acción. Asimismo la Jornada sirve como espacio de consulta multistakeholder.

Por otro lado, desde el área Comercial y en conjunto con el área de RSE y la FERLG, Los Grobo dispone de un fondo que destina a acciones de contingencia, respondiendo a solicitudes y demandas de las distintas comunidades donde opera la empresa, canalizando fondos a acciones sociales;

PROGRAMA DE INVERSIÓN SOCIAL DE RSE			
PROGRAMA	RECURSOS INVERTIDOS	EJE	DESCRIPCIÓN

Programa de Contingencias

\$ 30,000

filantropía y donaciones

A través de este fondo, Los Grobo satisface necesidades de las comunidades donde la empresa se encuentra inserta, favoreciendo acciones sociales con distintos ejes temáticos (educación, salud, cultura, etc) que surgen a lo largo del año y que no forman parte de la inversión social estratégica de la FERLG, pero la complementan.

Una observación especial merece el Programa Potenciar dado que es el marco de referencia para todos aquellos proyectos, que luego de un análisis exhaustivo, son seleccionados bajo los supuestos y criterios de la FERLG, accediendo de esta manera a la financiación y gestión de la Fundación. Este año se han seleccionado 6 programas de desarrollo local, como describe el siguiente esquema;

POTENCIAR: COMUNIDADES RURALES 08/09

Socios Estratégicos Inversores

Acindar, Navarro Viola, Diario La Nación, Grupo Clarín, BASF Argentina, El Tejar, Banco Galicia, Editorial Troquel, Monsanto, Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés, Universidad y la Católica Argentina, Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia.

Proyecto Seleccionado	Localidad	Red que Integra el Proyecto
Mechita como Polo Artístico, Cultural y Turístico	Mechita	Instituto Secundario Mechita, Cooperativa Integral de Servicios de Mechita y Municipalidad de Bragado
Taller de costura y tejido San Francisco	Saladillo	CARITAS Parroquial Saladillo, CAPS Municipal, EPB n° 11 y Parroquia Ntra. Sra. de la Asunción
Para llegar a Todos	Belloccq	EEM N° 2, Jardín de Infantes N° 905, EP N° 10, Sala de Primeros Auxilios, Club La amistad.
Aprender a Elegir	San Miguel del Monte	EEE n° 501, Colegio Sagrado Corazón de Jesús, Secretaría de Desarrollo Humano y Dirección de Cultura Municipal.
Senderos	Olivera	Fundación El Remo, Escuela de Educación Media N° 2 y Jardín Maternal "El Remo".
Consultorio del Niño Sano	Carlos Tejedor	Centro de Atención temprana del desarrollo de la niñez, Centro Comunitario Polivalente, Instituto superior de Formación Docente, L.A.L.C.E.C., Capilla San Cayetano.

Para más información acerca de los programas de la FERLG, así como la disponibilidad de herramientas de comunicación y sensibilización, pueden consultarse reportes y sitios Web: Memorias y Balances de Sustentabilidad ¹⁴ Reporte anual de Intervención Comunitaria de la Fundación ¹⁵

INDICADORES DE DESEMPEÑO CON LA COMUNIDAD

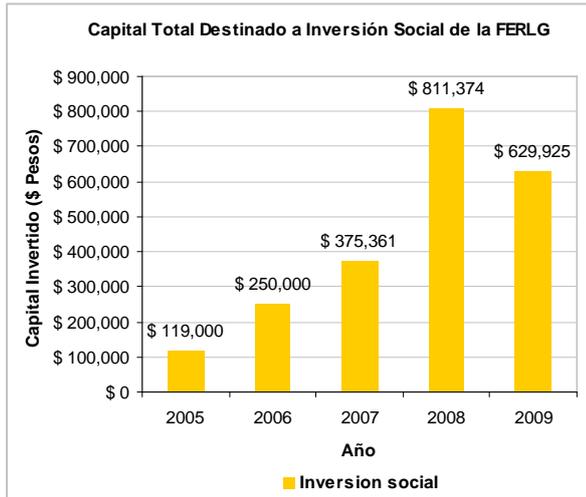
¹⁴ Disponibles en nuestra página Web: www.losgrobo.com.ar/memorias.asp.

¹⁵ Disponibles en www.losgrobo.com.ar/Fundacion1/memorias.htm

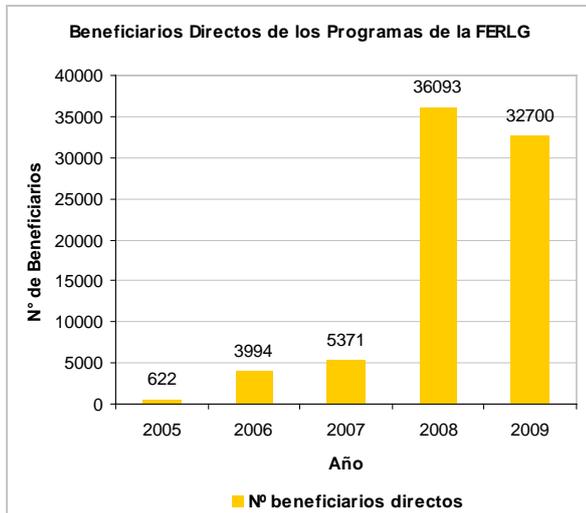
Aspectos de Programas Sociales

INTRODUCCIÓN

Al igual que para el resto de los GDI analizados, la campaña 08/09 ha implicado un leve descenso en la capacidad de Los Grobo, y por tanto de la FERLG, de invertir recursos para el desarrollo de la sociedad en general, como refleja el siguiente esquema [so 1];



Este contexto tuvo un efecto similar sobre la capacidad de la FERLG para continuar con la tendencia creciente en el número de beneficiarios alcanzados por los programas, como refleja el siguiente esquema;

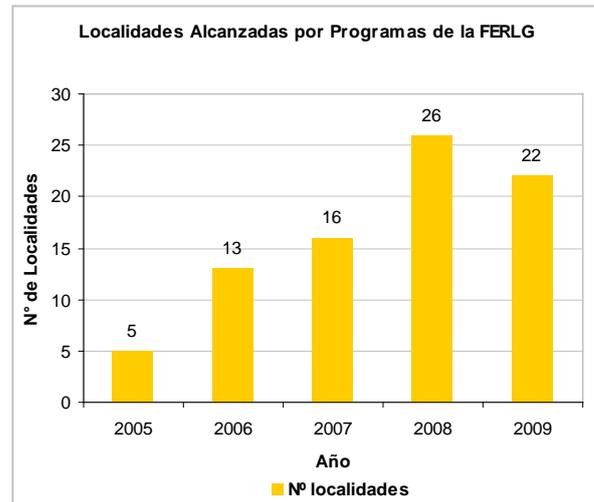


El impulso extraordinario que toma la FERLG en su efectividad de alcanzar a un mayor número de beneficiarios entre los años 2007 y 2008, se deben a la incorporación de Los Grobo al programa de Escuelas del Bicentenario y a las mejoras realizadas al Programa Potenciar y su capacidad para generar redes.

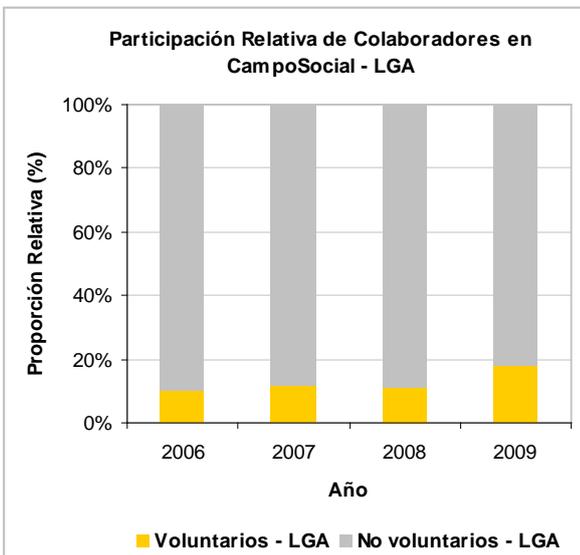
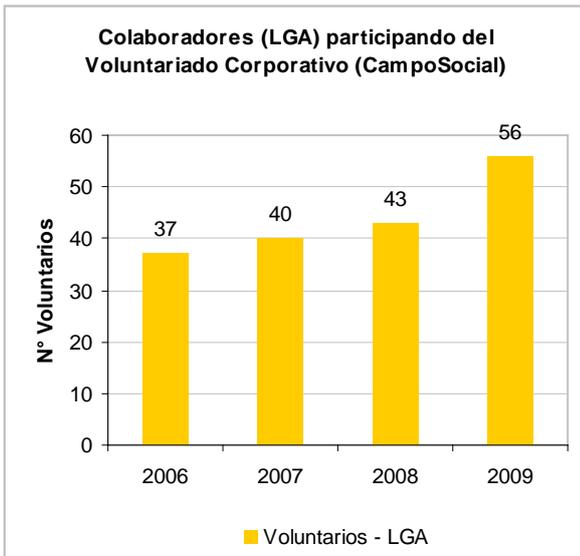
Esto mismo puede verse según una tabla donde se describe la incorporación de los diversos programas en el tiempo, y así, a los beneficiarios que se ha ido alcanzando en simultáneo, como refleja el siguiente esquema;

BENEFICIARIOS TOTALES FERLG				
Programas e iniciativas	2006	2007	2008	2009
Potenciar: Comunidades Rurales	0	0	403	359
CampoSocial (voluntarios)	37	40	43	56
Escuela de Emprendedores (alumnos)	35	403	714	495
Desarrolla Tu Mundo (individuos)	0	0	640	640
Escuelas del Bicentenario	0	0	32,000	28,887
Distritos del Bicentenario	0	0	2,063	2,063
Jornada Desarrollo Sostenible	0	0	230	200
Totales (c/programas de 3eros)	72	443	36,093	32,700

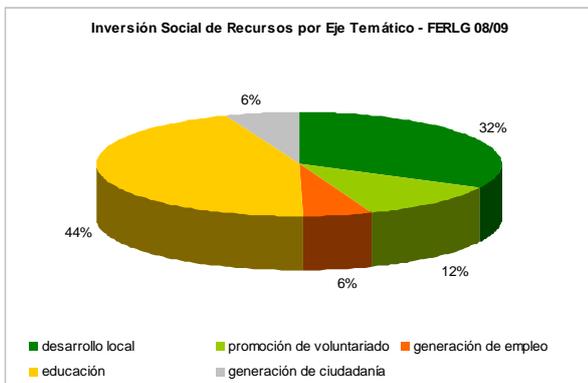
Trayectoria similar puede describirse para la evolución en el número de localidades alcanzadas por programas de la FERLG, como puede verse en el siguiente esquema;



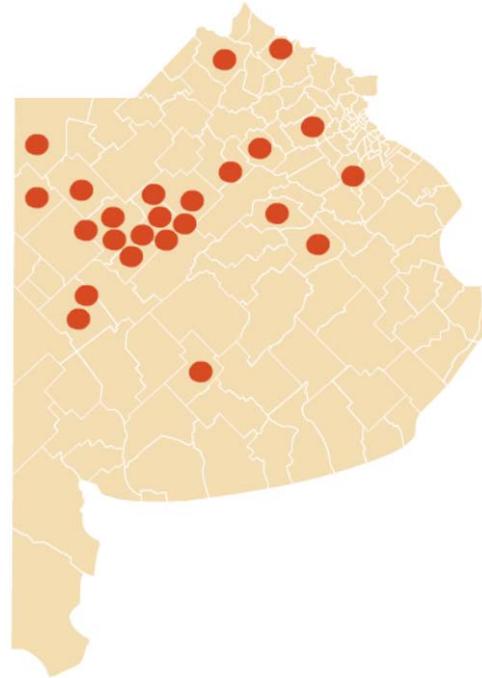
Sin embargo, esta campaña ha sido muy exitosa para generar un incremento en la adhesión de colaboradores como voluntarios, debido a las mejoras realizadas al Programa CampoSocial (Voluntariado Corporativo) y sus formas de participación, información que queda reflejada en los siguientes esquemas;



Por otro lado, es interesante analizar la asignación de recursos según el foco y objetivo de inversión social de los programas (no se incluye "Contingencias"). De esta manera puede verse que los ejes principales de acción de la FERLG son educación y desarrollo local, dos aspectos de alta relevancia en zonas rurales. El siguiente esquema de cuenta de ello;



Finalmente, es de gran relevancia tener en cuenta el ámbito de actuación de la FERLG y el alcance geográfico de sus acciones. En este sentido, el siguiente esquema geográfico representa en puntos rojos, las localidades beneficiadas en forma directa por los programas de la FERLG;



POTENCIAR: COMUNIDADES RURALES

En esta campaña, el programa ha articulado con seis proyectos de desarrollo local, impulsando la configuración de redes para garantizar la sustentabilidad de los proyectos. Los resultados generales del Programa, pueden observarse en el siguiente esquema;

POTENCIAR	
Indicador	Resultado
Alcance geográfico: N° localidades de la Prov. Bs.As.	6
Alcance ciudadano: N° de habitantes de localidades beneficiadas	35291
Beneficiarios Directos	403
Grupos movilizadas de la Sociedad Civil en torno a los proyectos	44
Empleos generados	30
Visitas de seguimiento realizadas por la FERLG	30
Personas capacitadas por el programa	382
Voluntarios vinculados al programa	17
Alianzas estratégicas generadas en torno al programa	10
Grado de cumplimiento de planes de acción	80%
Fondo de inversión en efectivo	\$ 84,159
Recursos aportados en especie	\$ 91,934
Recursos movilizadas localmente por los beneficiarios	\$ 82,721
Aportes de seguimiento y monitoreo	\$ 32,100

CAMPOSOCIAL

El excelente empeño y calidad de gestión que ha realizado la FERLG en torno al voluntariado, se ha traducido en un programa atractivo y a la vez funcional, incrementando

notablemente el nivel de participación de los colaboradores, lo que se ha visto anteriormente. Los resultados generales se observan en el siguiente esquema;

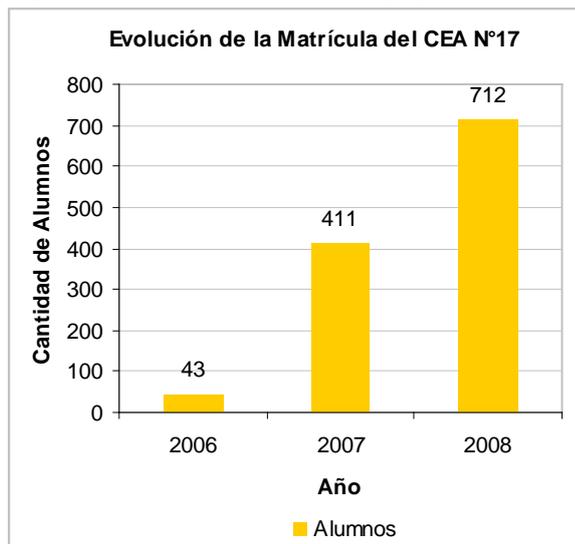
CAMPOSOCIAL	
Indicador	Resultado
Voluntarios beneficiados por CampoSocial	53
Colaboradores como voluntarios activos (sobre nómina total)	18%
Género: voluntarios masculinos (en porcentaje)	62%
Género: voluntarios femeninos (en porcentaje)	38%
Promedio de edad de los voluntarios (en años)	31
Voluntarios capacitados (en porcentaje)	72%
Incremento relativo de voluntarios respecto a campaña anterior	23.2%
Cantidad de Horas donadas por la empresa a voluntariado	430
Instituciones Alcanzadas por acciones de voluntariado	42

ESCUELA DE EMPRENDEDORES (CEA N°17)

Durante este año, se impulsaron, tanto el programa de Oficios Agropecuarios como el de Emprendedores, en otras zonas de la provincia de Buenos Aires, alcanzando así a más de 11 localidades. El siguiente esquema refleja los principales resultados;

ESCUELA DE EMPRENDEDORES (CEA N°17)	
Indicador	Resultado
Beneficiarios directos	712
Instituciones alcanzadas por el programa	9
N° de emprendimientos generados a instancias del programa	32
Socios estratégicos que acompañaron el programa	17

A su vez, puede notarse el favorable incremento en su matrícula, dada la alta complementariedad que sus programas de formación tienen con los programas oficiales;



DESARROLLA TU MUNDO

A través de este programa, la FERLG logra potenciar su capacidad para generar empleo y desarrollo local, ampliando además su cobertura geográfica, al invertirse parte de los

recursos en la Provincia de Mendoza. El siguiente esquema muestra los resultados generales;

DESARROLLA TU MUNDO	
Indicador	Resultado
N° de proyectos beneficiados	2
Alcance geográfico: Prov. BsAs y Prov. Mendoza	2
N° de beneficiarios directos	640

De esta manera, los proyectos financiados promueven el desarrollo local, alineándose a la estrategia de la FERLG, como describe el siguiente esquema;

DESARROLLA TU MUNDO	
Proyecto Seleccionado	Descripción
“Comercio Exterior Solidario – hecho por Argentinos y Argentinas” Asociación Mutual de Empleo y Gestión Solidarios – Mutual GESOL	El proyecto persigue el objetivo de Insertar en el mercado internacional, bienes y servicios con potencial exportador producidos por “clusters” o redes horizontales integradas por unidades de negocio a cargo de colectivos vulnerables y asociados al Programa Incubadoras de la RED GESOL de la región Buenos Aires
“FAMIOLIO” Fundación Pedro Antonio Marzano	El proyecto se centra en la promoción de pequeños productores olivícolas del Gran Mendoza para que, a través de su integración horizontal y vertical, pasen de vender aceitunas como materia prima y a vender aceite de oliva, luego de industrializar las mismas

ESCUELAS DEL BICENTENARIO

A partir del 2009, la localidad de Carlos Casares participa del Proyecto Escuelas del Bicentenario a través del modelo “distrital” con el fin de contribuir a la mejora de la educación de la localidad.

El diseño “distrital” prepara a las distintas jurisdicciones y distritos para asumir y autoimplementar el proyecto. La intervención se realiza sobre distritos escolares completos, fortaleciendo su capacidad de gobierno y compromiso con la equidad educativa. Para garantizar la viabilidad del proyecto resulta fundamental la articulación entre el sector público y privado, lo que es coherente con el modelo de desarrollo local de Los Grobo. Los resultados generales del programa se observan en el siguiente esquema;

ESCUELAS DEL BICENTENARIO	
Indicador	Resultado
Alcance geográfico (N° de provincias)	5
Beneficiarios directos	32,000
N° de empresas vinculadas a la iniciativa	35
Carlos Casares - Escuelas beneficiadas	22
Carlos Casares - Alumnos beneficiados	2,400

Se destaca como indicador global del Programa, que luego de 2 años de trabajo, Escuelas del Bicentenario ha **reducido la repitencia en un 64%** en aquellas instituciones educativas beneficiadas.

JORNADA ANUAL DE DESARROLLO SUSTENTABLE DEL ESPACIO RURAL

La Jornada se propuso ser el punto de partida de una serie de encuentros y consultas a la sociedad civil para instalar el concepto de "sustentabilidad" en las agendas del sector público, privado y social, como requisito fundamental para generar desarrollo de largo plazo en el interior de la Provincia de Buenos Aires. En el siguiente esquema, pueden apreciarse los vínculos estratégicos que se generaron, así como los temas tratados:

Socios Estratégicos de la Jornada

Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), Red Argentina del Pacto Mundial (PNUD), Fundación Friedrich Naumann, Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia, Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS), Secretaría de Relaciones Institucionales (programa de fortalecimiento de la Sociedad Civil y RSE)

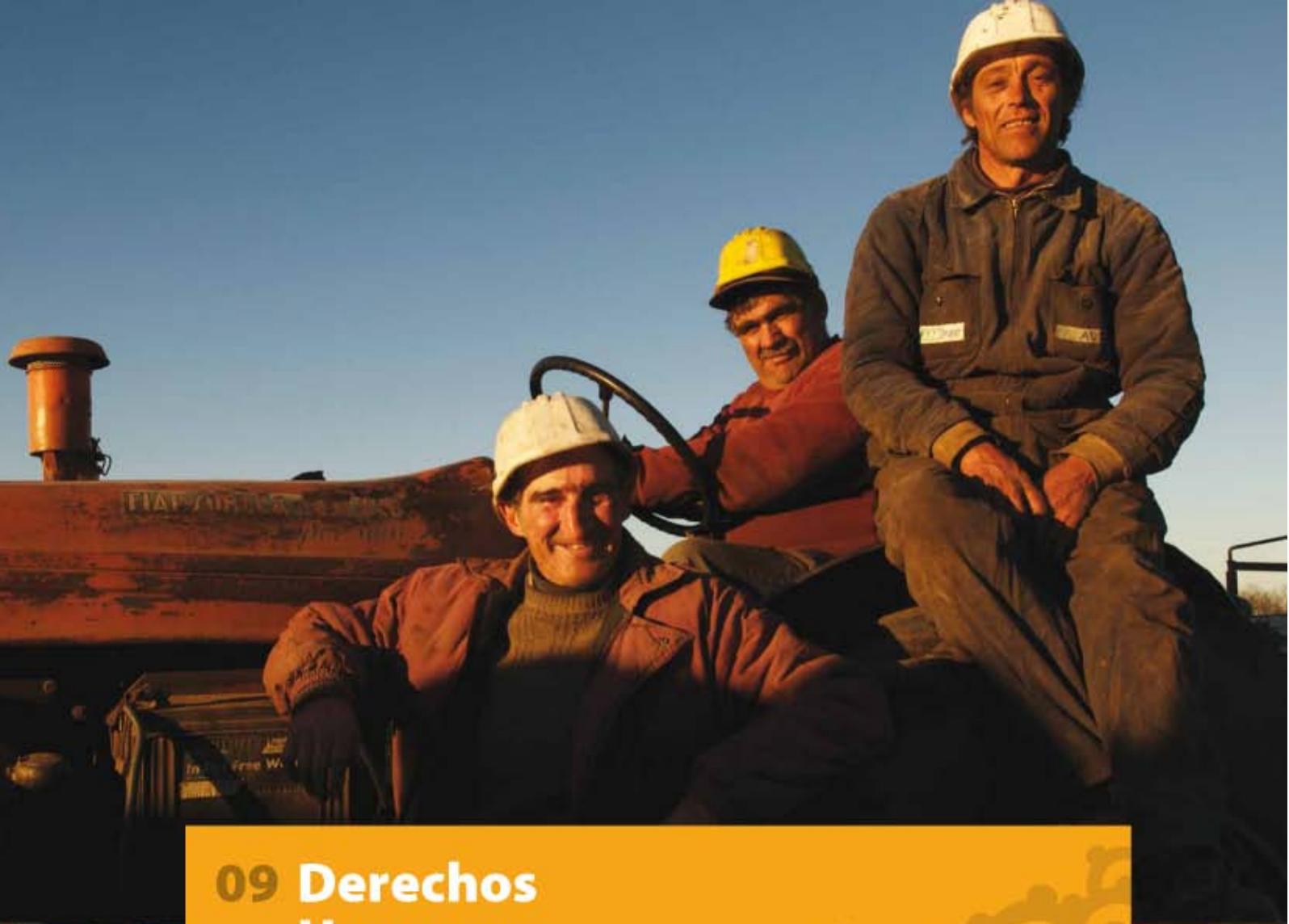
Temas Abordados

- Visión de las generaciones futuras
- Necesidades de mejorar la infraestructura en el interior de la provincia

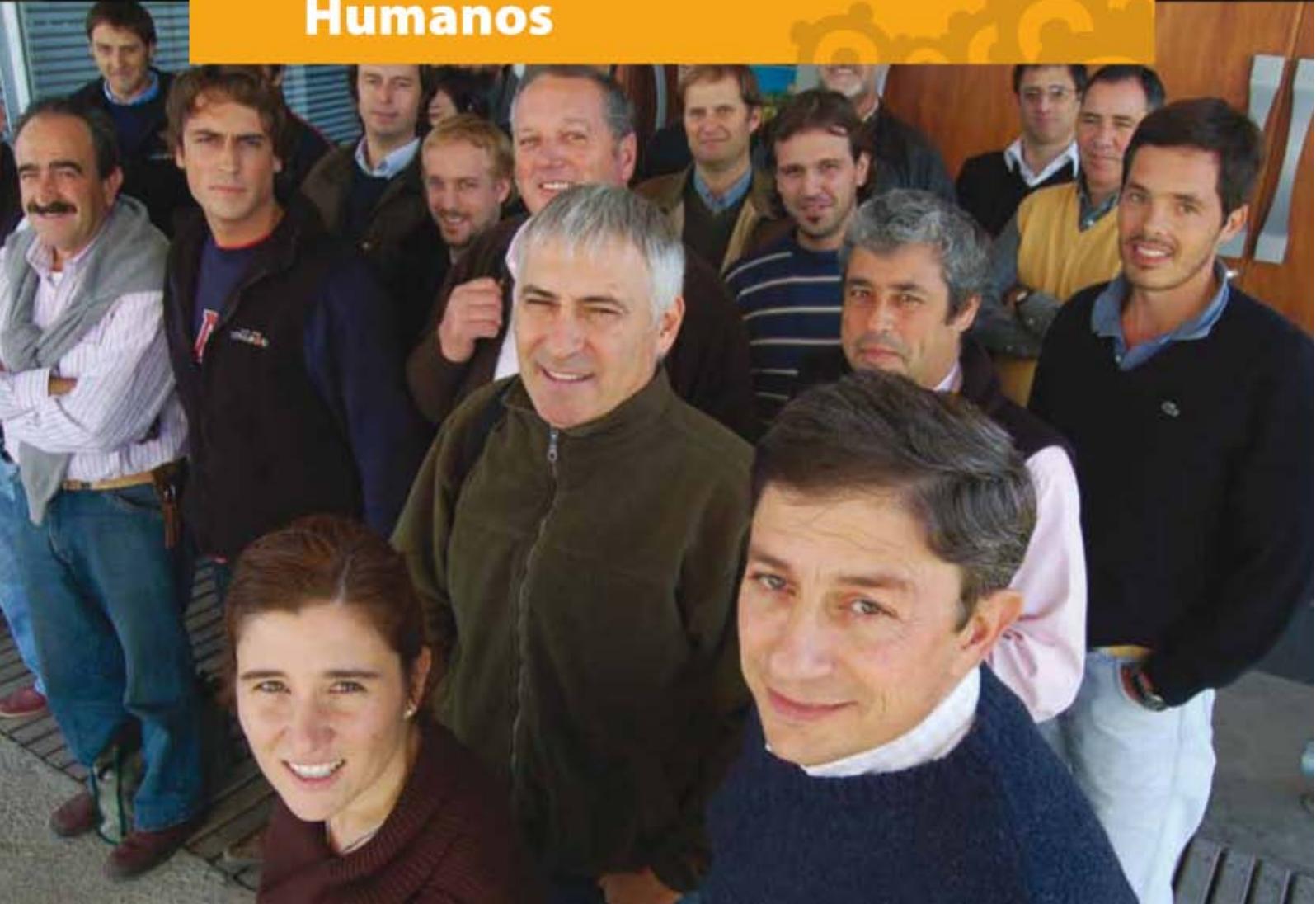
- Relación campo ciudad
- Desafíos para generar desarrollo humano
- Uso eficiente de recursos naturales
- Vinculación público privada y del tercer sector para el desarrollo local
- Producción sustentable

Los resultados generales de la Jornada se muestran en el siguiente esquema:

JORNADA DE DESARROLLO SUSTENTABLE	
Indicador	Resultado
Nº de individuos asistentes	230
Composición etárea de asistentes (en años)	16 a 65
Nº de organizaciones representadas	65
Sistematización de ideas	si



09 Derechos Humanos

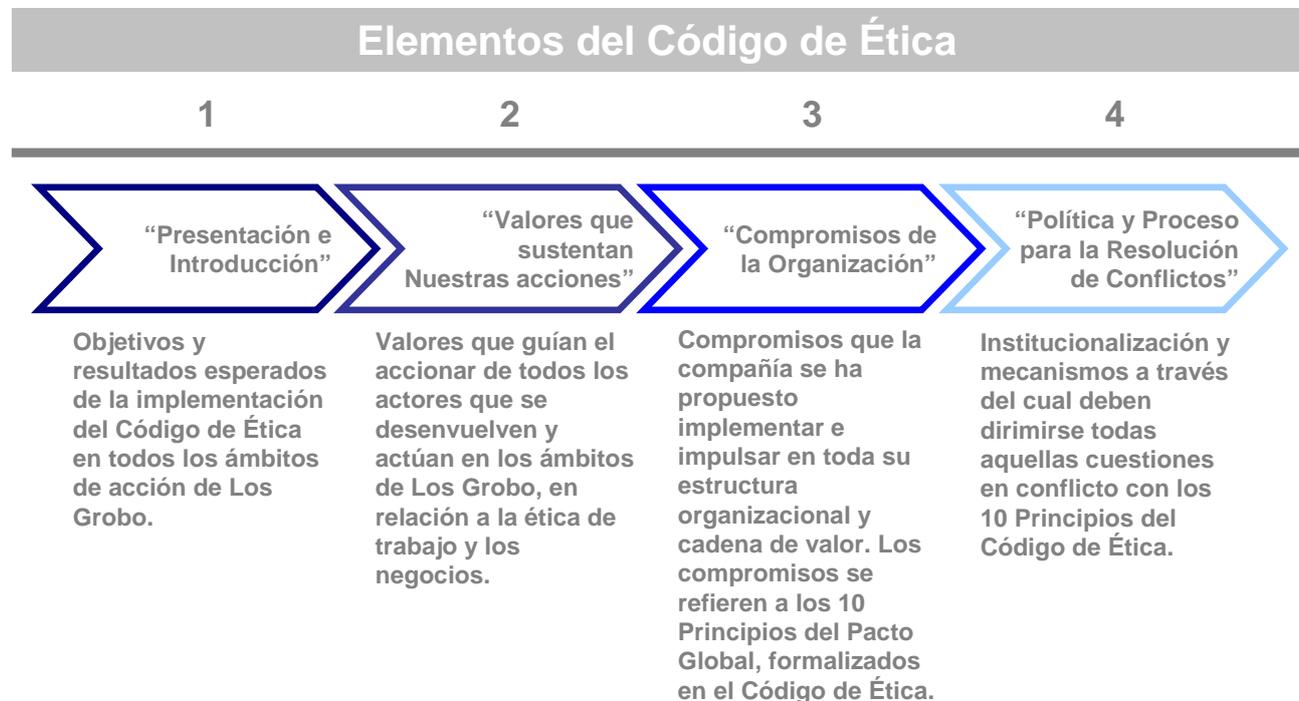


Derechos Humanos, Ética de Trabajo y Transparencia ^[HR]

Enfoque de Gestión

El respeto y promoción de los Derechos Humanos (DDHH) internacionalmente reconocidos son inherentes a la identidad de la compañía y su cultura organizacional. Es por ello que a través de acciones y políticas Los Grobo se configura como un actor influyente en las circunstancias que determinan la puesta en práctica de los mismos en la propia compañía, en la cadena de valor y en el resto de los grupos de interés con los que se relaciona.

La adhesión de Los Grobo a los principios del Pacto Global a partir del 2005, con su incorporación al Código de Ética de la compañía, es un mensaje claro respecto del camino que la propia empresa se ha trazado en la gestión de sus negocios y la vinculación y articulación con sus diversos GDI. De esta manera, el Código de Ética se transforma en un documento que actúa como una plataforma para desarrollar la estrategia de divulgación, implantación y sensibilización en torno a los DDHH en él expresados. Brevemente, el Código de Ética adquiere el formato que detalla el siguiente esquema;



A partir de la incorporación de esos principios al conjunto de valores con el que se ha originado Los Grobo, se ha configurado un aspecto significativo de la identidad de la empresa, al que se han ido sumando otras herramientas, brindando así una sólida estructura de contención para resguardar los derechos de todas las personas que se vinculan con la compañía. Esta estructura actúa como marco de referencia, orientando y movilizandando las distintas pautas de comportamiento, decisiones y acciones, y que se han podido ver a lo largo de este reporte. El conjunto de estas herramientas garantiza un comportamiento ético y transparente. El siguiente esquema integra estas herramientas;

HERRAMIENTAS PARA EL RESGUARDO DE DERECHOS HUMANOS Y UNA GESTIÓN TRANSPARENTE		
Herramienta	Función Principal	Protección y Destinatario
Pacto Global	Se interiorizan los principios del pacto al seno mismo de la organización a través del Código de Ética. A su vez, la empresa contribuye de esta manera a los Objetivos del Milenio planteados por Naciones Unidas	Es destinado y protege a todos los GDI que se encuentran vinculados a través del funcionamiento de la Organización

Código de Ética y Manual para la Resolución de Conflictos	Documento de máxima autoridad institucional como marco de referencia para orientar las decisiones, comportamiento y acciones de todos los GDI, difundiendo el mecanismo para dirimir conflictos que atenten contra los principios y derechos de las personas garantizados en dicho documento	Preserva y es dirigido a todos los GDI que se vinculan a la Organización, y se centra en los Principios del Pacto Global
Política de Buen Gobierno Corporativo	Busca expresar el más alto desempeño ético del máximo órgano de gobierno	Protege a todos los GDI que dependen de un desempeño de excelencia en términos éticos, incluyendo así a Accionistas, Colaboradores, Clientes, Proveedores, Medioambiente, Comunidad y la sociedad en general (Estado, Sociedad Civil)
IAGO - Marco de Referencia para el Buen Gobierno Corporativo	Busca garantizar la transparencia en el desempeño del directorio a partir de la utilización de un marco de referencia externo	Protege a todos los GDI que dependen de un desempeño de excelencia en términos éticos, incluyendo así a Accionistas, Colaboradores, Clientes, Proveedores, Medioambiente, Comunidad y la sociedad en general (Estado, Sociedad Civil)
Políticas de Área	Orientan el comportamiento, las decisiones y el accionar en relación a un GDI o tema específico	Destinado principalmente al público interno de la organización, protegiendo intereses generales de la empresa, individuos y de GDI en particular a los cuales está dirigida la política (Ej. Política de Medioambiente)
RESGUARDA	Servicio externo provisto a la empresa por un tercero, de manera de canalizar todas las demandas en forma transparente, ágil y en forma confidencial	Protege a todos los GDI y provee de todos los canales de comunicación disponibles para garantizar el acceso al servicio
GRI	Marco de reporte internacional de mayor reconocimiento, utilizado para informar respecto del desempeño de la organización en materia de DDHH	Destinado principalmente al público externo como herramienta de comunicación, al proveer información crítica de la organización en relación a DDHH. Además está alineado a los principios del Pacto Global, al utilizarse como CoP

Debe tomarse en consideración que todas las herramientas mencionadas anteriormente, buscan reforzar y potenciar los principios, valores y objetivos que se encuentran plasmados en el Código de Ética, el cual es el documento de máxima autoridad y marco de referencia (como se ha descrito en el esquema anterior) para orientar en cuestiones éticas a todos los individuos que se vinculan a las actividades de la empresa. Así dentro de este documento, pueden encontrarse las expectativas y objetivos que se propone la organización en materia de DDHH, ética y transparencia. El siguiente esquema describe los puntos mencionados;



Grupo Los Grobo trabaja para asegurar el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y de su entorno, alineando las prácticas, políticas y procesos al enfoque de gestión basado en el respeto, protección y difusión de los Derechos Humanos.

Los Grobo posee la firme convicción de que cada individuo, a través de sus acciones cotidianas, puede constituirse en un actor comprometido con las circunstancias que determinan la puesta en práctica y promoción de los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, comunitarios y de incidencia colectiva.

La Empresa busca compartir una visión desafiante, y se propone alcanzarla trabajando según sus valores.

Establecer principios éticos y de conducta empresarial, que respalden la manera en que Los Grobo hace las cosas. Para ello requiere generar una herramienta de gestión que sostenga la estrategia de desarrollo integral que adopta Grupo Los Grobo como su filosofía empresarial y que permita plasmar los valores que sustentan sus acciones, describiendo las obligaciones básicas que todas las personas que trabajan en las empresas del Grupo deben respetar. Por otro lado, Los Grobo debe desarrollar reglas y mecanismos de control para prevenir conflictos, enumerando un conjunto de normas y recomendaciones para orientar, de acuerdo a los valores y cultura de la organización, el desempeño ético de todos los integrantes de la misma.

- Homogeneizar las conductas de los miembros del Grupo que son - según se acuerda libremente - las que se aceptan sostener y que se adecuan a las mejores prácticas de la ética en los negocios.
- Establecer principios éticos ordenadores, que sirvan de marco de referencia para tener presente a la hora de hacer negocios, representar a la empresa frente a terceros, vincularse con compañeros de trabajo y con las comunidades donde la Empresa esté inserta.
 - Promover relaciones mutuamente beneficiosas persiguiendo la generación de justos resultados (para la empresa y para las personas) y la sustentabilidad (económica, social y medioambiental) de la organización en el largo plazo.
 - Facilitar la toma de decisiones, generando un marco transparente, con procedimientos claros que permitan resolver constructivamente situaciones que puedan generar dilemas éticos.

- Contar con herramientas y procesos que garanticen el comportamiento ético de todos los individuos relacionados a las actividades de la empresa.
- Individuos comprometidos con los valores y principios que defiende la Organización, garantizando, a su vez, la protección de los mismos.
- Construir contextos de alta certidumbre, transparentes y éticos para el correcto desarrollo de la organización y de sus negocios.
- Colaborar en la construcción de una sociedad justa, inclusiva y respetuosa de todos los Derechos Humanos, Civiles y Sociales internacionalmente reconocidos.

Es de relevancia notar, que a través de este documento, Grupo Los Grobo se compromete a defender y adherir a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas al interiorizar e incorporar los mismos al Código. Estos 10 Principios son los referentes a:

- Derechos Humanos
- Derechos Laborales
- Protección del Medio Ambiente
- Lucha contra la Corrupción

De esta manera, Los Grobo apoya y genera los reportes de transparencia y se compromete a informar públicamente sobre los avances conseguidos.¹⁶

Dentro del aspecto de ética, transparencia, cumplimiento de DDHH y desempeño de sociedad, y como complemento a las herramientas, código de ética y política descritas, Los Grobo cuenta además con declaraciones que ponen de manifiesto la posición de la misma frente a diversas cuestiones de actuación empresarial. El siguiente esquema resume los aspectos más significativos que dan soporte y complementan los recursos mencionados anteriormente;

DIVERSOS ASPECTOS DE DESEMPEÑO DE SOCIEDAD DE LOS GROBO	
ASPECTO	DECLARACIONES, PRINCIPIOS, POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS
TRANSPARENCIA Y POLÍTICA PÚBLICA: DECLARACIÓN GENERAL DE LOS GROBO	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración General: Los Grobo asegura la transparente participación de su organización y sus representantes en los asuntos de interés público, absteniéndose por completo de sobornar o usar cualquier otro método similar (amenazas, soborno, promesas etc.) para ejercer influencias injustas en funcionarios públicos o sobre políticas públicas [SO 5]. • Por principio general, Grupo Los Grobo no realiza aportes a partidos políticos o instituciones relacionadas [SO 6].
CORRUPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • A través del Departamento de Auditoría Interna, se analizan todas las unidades de negocio de la compañía, al menos una vez al año, para constatar que no se encuentren involucradas en actos de corrupción o en contravención del Código de Ética [SO 2]. • Todos los empleados son informados e interiorizados respecto del Código de Ética y el procedimiento de Resolución de Conflictos, a través del proceso de inducción y capacitación [SO 3].

¹⁶ ver en Anexo, la Tabla con Indicadores GRI y su correspondencia con los Principios del Pacto Global (Communication on Progress)

COMPORTAMIENTO DE COMPETENCIA DESLEAL	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Los Grobo es uno de los productores de soja más importantes de la República Argentina, pero aún así sólo alcanza el 0,3 % de la producción total nacional de dicho cereal. Puede verse así, que la producción agrícola se encuentra absolutamente atomizada, sin existencia de monopolios [ISO 7].
CUMPLIMIENTO NORMATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Por principio, Grupo Los Grobo se compromete, a través de sus distintas políticas, marcos normativos e institucionales, acciones y participación, a cumplir con las leyes vigentes y tiene por objetivo superar los umbrales, valores y estándares que éstas determinan en su respectiva esfera de influencia y alcance [ISO 8].

Un caso especial que requiere de atención es el tema de Trabajo Infantil. Los Grobo ha identificado como riesgo potencial en la contratación de mano de obra infantil a la implicancia indirecta de aquellas actividades que se subcontratan, es decir, todas las actividades en la cadena de valor [HR 6 y 7]; Por este motivo, la empresa asegura la correcta investigación y control sobre proveedores, contratistas, socios y otros importantes grupos de interés asociados a la red del grupo respecto a su compromiso y respeto de los Derechos Humanos y cuestiones sociales. De esta manera, la compañía fortalece el Principio de Erradicación del Trabajo Infantil y, además, evita situaciones de corresponsabilidad o de violaciones indirectas de los derechos humanos fundamentales. Asimismo, los planes de comunicación, difusión y aplicación de las mejores prácticas en materia de RSE en la cadena de valor, contribuyen a potenciar el mensaje.

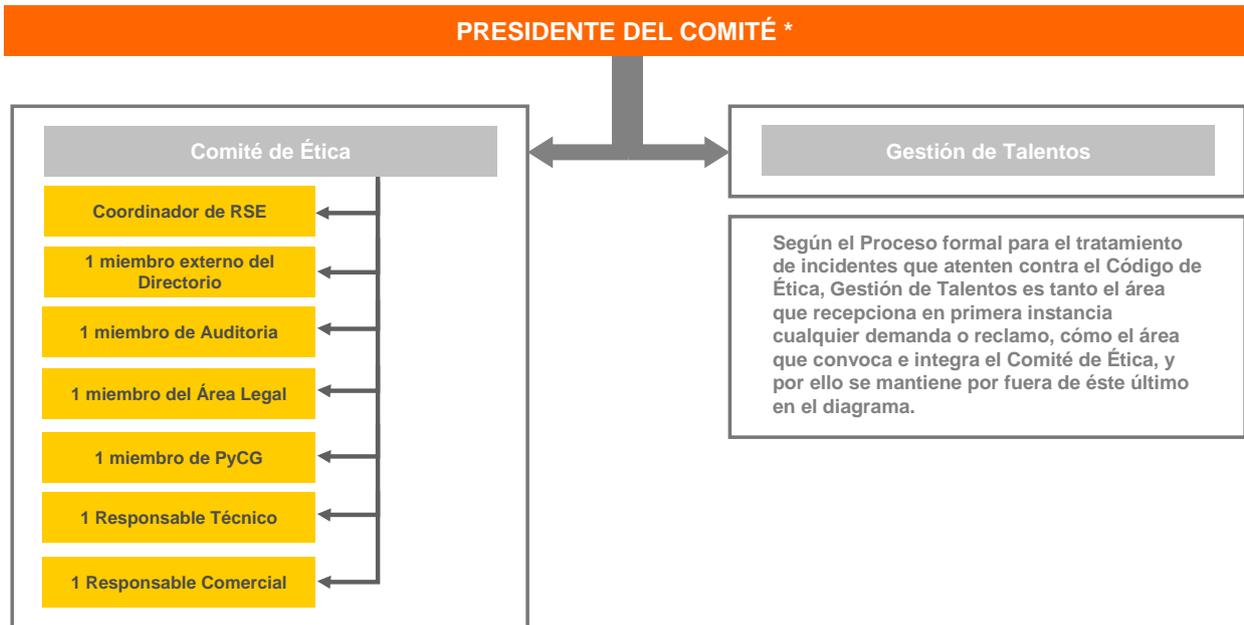
A su vez y con el objetivo de contribuir a la eliminación del trabajo infantil, Los Grobo colabora a través de los programas de educación de la FERLG, con las autoridades de las localidades donde la organización posee actividad, para programar la reinserción de niños y jóvenes desertores del sistema educativo o con altas probabilidades de serlo. El siguiente esquema, describe un fragmento del Código de Ética vinculado a los aspectos del Trabajo Responsable;

CÓDIGO DE ÉTICA	
Aspecto	Descripción del Fragmento Relacionado
Trabajo Responsable	“Ofrecemos políticas claras de contratación a los responsables de efectuar el proceso de búsqueda de nuevos empleados, observando el cumplimiento de los requisitos sobre la edad mínima para empezar a trabajar y la edad de finalización de la educación obligatoria de acuerdo a la legislación nacional”

Responsabilidad de la organización

El órgano institucional a cargo del tratamiento de los incidentes, reclamos y demandas que atentan contra el Código de Ética, es el Comité de Ética, que se encuentra compuesto por un equipo interdisciplinario y que a su vez se encuentra bajo la dirección del Presidente del Comité (que es al mismo tiempo el Presidente de Grupo Los Grobo). El siguiente esquema refleja la composición de este cuerpo de Gobernanza;

ARQUITECTURA DEL COMITÉ DE ÉTICA



* El PRESIDENTE del Comité de Ética es también el PRESIDENTE de Grupo Los Grobo

Formación y sensibilización

Las principales herramientas para la formación, concientización y sensibilización en materia de DDHH pivotan sobre el Código de Ética. Las mismas apuntan a fortalecer desde dentro, las responsabilidades y obligaciones, tanto de la empresa como de cada individuo, tomando este documento como base para apalancar en distintas instancias y GDI los derechos humanos internacionalmente reconocidos. El siguiente esquema muestra cuales son las herramientas utilizadas y cómo son aplicadas para la difusión de los mismos;

HERRAMIENTAS PARA LA FORMACIÓN EN DERECHOS HUMANOS	
Herramienta	Aplicación
Manual de Bienvenida	El Código de Ética y, por tanto, los DDHH que la empresa defiende, son difundidos a través del Manual de Bienvenida durante el proceso de inducción
Manual de la Red y de la Compañía	El Manual de la Red se otorga a cada empleado que se integra a la empresa, el cual contiene los principios del Código, incluidos los de DDHH
Taller de Integración	El área de RSE transmite los principios del Pacto Global a partir de éstos talleres, que se dirigen al público interno de la compañía
Programa de Comunicación	Se desarrollan distintos elementos de comunicación donde se describen y explican los Principios del Pacto Global, como por ejemplo el Newsletter Regional o distintas notas. Los destinatarios de las mismas están abiertas a toda la red
GRI	Se utiliza este documento para difundir las prácticas de RSE de la compañía y a la vez fomentar y aumentar el conocimiento y conciencia en colaboradores, respecto a las iniciativas y obligaciones de la compañía en materia de DDHH

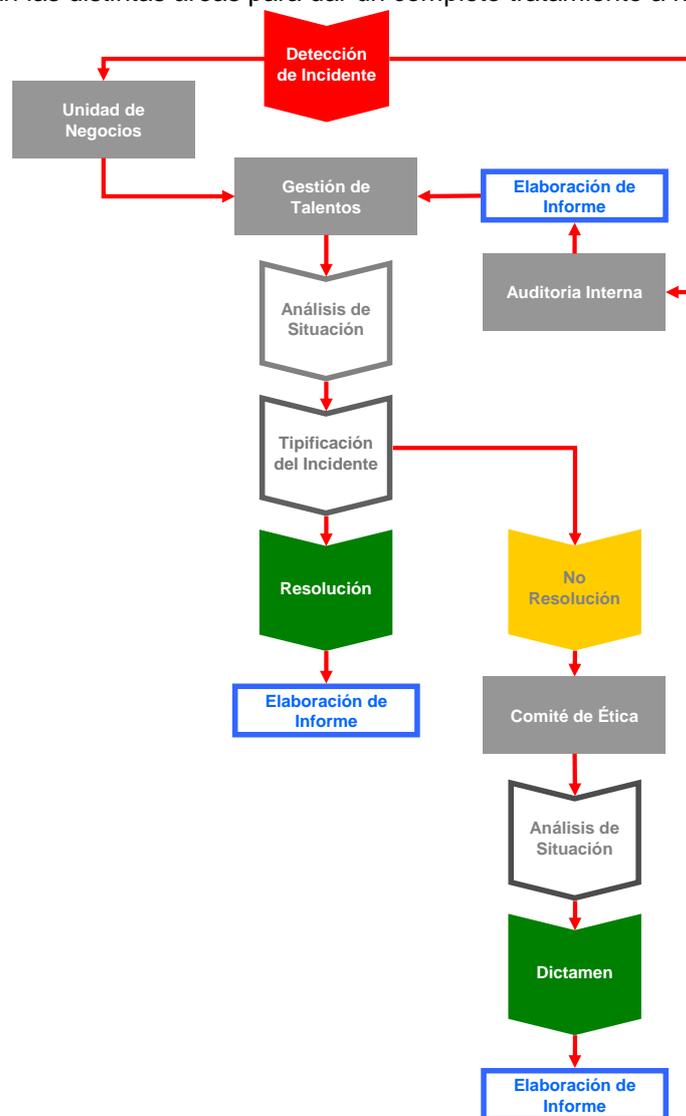
Evaluación y seguimiento

El proceso de evaluación y seguimiento tiene como máximo exponente al Comité de Ética. Sin embargo hay otras instancias y actores que juegan un rol fundamental al momento de monitorear y dar seguimiento a cuestiones relacionadas a la violación de DDHH o cualquier otra instancia ética contemplada por las normas de la organización. De este modo, el recurso para canalizar reclamos internamente, es en primera instancia a

través de Gestión de Talentos, y luego, en segunda instancia, el Comité de Ética. Como recurso para canalizar demandas por público externo, se encuentra RESGUARDA. Respecto al canal interno, el siguiente esquema refleja cómo articulan Gestión de Talentos y el Comité de Ética;

ÓRGANOS INSTITUCIONALES DE SEGUIMIENTO DE CUESTIONES ÉTICAS	
INSTANCIA 1	INSTANCIA 2
Gestión de Talentos	Comité de Ética
Centraliza y recepciona todos los reclamos y denuncias que, por lo general, se originan internamente (aunque también gestiona reclamos de público externo)	Órgano Institucional con máxima autoridad para decidir sobre cuestiones éticas
<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona los reclamos por irregularidades o conflictos con el Código de Ética • Tipifica los reclamos • Resuelve o convoca a Reunión Extraordinaria del Comité de Ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones Ordinarias; Se reúne al menos 1 vez al año para analizar irregularidades o desvíos • Reuniones Extraordinarias; puede ser convocado de manera espontánea por Gestión de Talentos, para dictaminar respecto de cuestiones éticas controversiales que escapan al área de especialidad de esta unidad de negocios

En particular, el Proceso para la Resolución de Conflictos (al que se hizo referencia como el 4to elemento del Código de Ética en la sección anterior de “Enfoque de Gestión”), establece los pasos que deben tomarse a la hora de gestionar un reclamo o incidente y las áreas responsables de dicha gestión. El siguiente esquema muestra como se articulan las distintas áreas para dar un completo tratamiento a hechos de índole ética;



De esta manera, el Código de Ética, asegura y prevé un mecanismo concreto para analizar prácticas que atenten contra los Derechos Humanos de las personas que trabajan en la organización. Asimismo, es

importante describir los aspectos más relevantes del Comité y la lógica de funcionamiento que opera al momento de analizar los incidentes bajo la esfera de autoridad de este órgano, lo que se describe en el siguiente esquema¹⁷;

CARACTERÍSTICAS DEL COMITÉ DE ÉTICA	
Gobernanza	<p>Gestión de Talentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información analizada previamente por esta gerencia <p>Comité de Ética</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un representante de la Junta de Accionistas y Presidente del Comité • Un miembro de RSE • Un miembro externo del Directorio • Un miembro de auditoría • Un miembro del área Legal • Un miembro de PyCG • Un Responsable Técnico • Un Responsable Comercial
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dirimir conflictos • Servir de vía de comunicación • Evaluar las situaciones conflictivas • Prevenir riesgos • Autorizar procesos de auditoría • Asumir el juicio y resolución de casos
Alcance	Accionistas, colaboradores y todas las personas involucradas con Los Grobo a través de la Red, incluyendo aquellas que puedan generar situaciones de co-responsabilidad a través de sus acciones
Principios Orientadores	<p>Transparencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información verdadera y confiable • Información provista por partes interesadas y/o por terceros involucrados • El proceso es público para los miembros de la organización <p>Equidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • No favorecer arbitrariamente a una de las partes en detrimento de la otra • Los resultados obtenidos son conocidos y validados por todas las partes que estuviesen en conflicto
Criterios Utilizados para Dirimir Conflictos	<p>I. Evaluación con foco en;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos para la empresa • Impacto sobre el resto de los integrantes de la organización • Privilegiar el bien común y el de la organización por el individual <p>II. Tipificación de Situaciones;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según sus causas <ol style="list-style-type: none"> 1. Intencionales 2. Omisión 3. Falta de conocimiento 4. Negligencia • Según gravedad de la situación Alta, media o leve • Por reincidencia, tomándose, <ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad 2. Frecuencia <p>III. Sanciones;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cese de contratación de servicio por tiempo indeterminado • Suspensiones laborales de acuerdo a la normativa legal • Despido laboral por justa causa

Como un punto de suma importancia, y que ha sido mencionado en otras instancias, debe recordarse al servicio de gestión de reclamos **RESGUARDA**¹⁸, para poder comunicar (en forma anónima o no) irregularidades que atenten contra estos principios. El aspecto más destacable de esta herramienta para canalizar reclamos, es que es un servicio externo y tercerizado, lo que aumenta significativamente la transparencia en la gestión de los mismos.

¹⁷ La información del Proceso de Resolución de Conflictos, se encuentra ampliada en el Anexo

¹⁸ Información disponible en: www.resguarda.com

A su vez deben tomarse en cuenta los principales aspectos que trata el Comité de Ética, dado que detalla sobre qué temas hace foco este organismo;

PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LOS QUE DIRIME EL COMITÉ DE ÉTICA	
Aspecto	Descripción
Principios del Pacto Global	Se toma cualquier hecho o acción que vulnere alguno de los 10 Principios del PG
Activos y Pasivos de la Empresa	Hechos o acciones que pongan en riesgo a la empresa, incluyendo su patrimonio y su funcionalidad
Personas	Se analizan actos donde se privilegie el beneficio individual por sobre el de la empresa y el de sus integrantes
GDI	Situaciones de beneficio individual que pongan en riesgo a cualquier GDI que se encuentre vinculado a las actividades de Los Grobo
Conductas	Se examinan conductas que no sean apropiadas desde un punto de vista ético

Información contextual adicional

Durante el año de gestión se encaminaron distintas iniciativas para difundir los principios del Pacto Global y generar conciencia en toda la red de actividad y diversos GDI que articulan con Los Grobo. El siguiente esquema describe estas iniciativas;

CONTEXTO Y ASPECTOS ÉTICOS		
Aspecto	Foco	Descripción
Difusión y Comunicación	Pacto Global	Con motivo de la presentación del Plan Estratégico anual de la compañía se distribuyó e informó a los colaboradores del documento de adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas y los 10 principios que el mismo promueve
Gestión de Información	Encuesta a Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • A fines de 2008 se realizó una encuesta a los proveedores del GLG Argentina, para analizar el grado de desarrollo o conocimiento de herramientas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y sobre los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas. • Durante el presente ejercicio se organizó un encuentro con 70 proveedores. Como resultado del encuentro, las empresas asistentes firmaron una carta de adhesión voluntaria, expresando la intención de trabajar bajo los principios del Pacto Global y todas las políticas y normas de Grupo Los Grobo basadas en el desarrollo sustentable y el respeto de los derechos humanos.
Compromisos con Instituciones u Organizaciones de DDHH	Trabajo Infantil	Los Grobo busca articular con programas y actividades cuyo foco esté en la erradicación del trabajo infantil y el trabajo forzado, formando redes y buscando asociarse con organizaciones de la sociedad civil y/o el Estado que trabajen en este ámbito. Así, el compromiso asumido de Los Grobo con la CONAETI es un reflejo de cumplimiento con esta expectativa.



10 Indicadores GRI - CoP Anexos



Nivel de Aplicación y Tabla de Indicadores

Este reporte fue preparado siguiendo las indicaciones de la "Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad" (G3), la cual es un documento del Global Reporting Initiative (GRI), organización cuyo fin es brindar un marco para que las empresas publiquen información sobre su desempeño económico, social y ambiental. El uso de esta guía es libre para las organizaciones que deseen tomarla en cuenta. Entre los diferentes niveles de aplicación definidos por el GRI, Grupo Los Grobo considera que el presente reporte logra el "nivel de aplicación B", que corresponde al de una organización cuyos criterios de transparencia en la información económica, social y ambiental se encuentran muy cerca de los lineamientos propuestos. El siguiente esquema detalla el tipo de declaración disponible y el nivel de aplicación elegido;

Declaración	Nivel de Aplicación					
	C	C+	B	B+	A	A+
Auto - Declaración			X			
Comprobado por tercera parte			no			
Comprobación GRI			no			

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 08/09

Código	INDICADORES GRI	Página	Observación	Información	Principio del Pacto Global
s/c	ESTRATEGIA Y ANÁLISIS			s/c	s/c
1 1	Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia	3, 7, 9		c	todos
1 2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades	9, 10, 34, 35, 36		c	todos
s/c	PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN			s/c	s/c
2 1	Nombre de la Organización	4		c	n/a
2 2	Principales marcas, productos y/o servicios			c	n/a
2 3	Estructura Operativa			c	n/a
2 4	Localización			c	n/a
2 5	Países en los que opera			c	n/a
2 6	Naturaleza y Forma Jurídica	8 a 17		c	n/a
2 7	Mercados servidos			c	n/a
2 8	Dimensiones			c	n/a
2 9	Cambios Significativos			c	n/a
2 10	Premios y distinciones recibidos durante el periodo			c	n/a
s/c	PARÁMETROS DE LA MEMORIA			s/c	s/c
s/c	PERFIL DE LA MEMORIA			s/c	s/c
3 1	Período cubierto por la información contenida en la memoria			c	n/a
3 2	Fecha de la memoria anterior más reciente	4		c	n/a
3 3	Ciclo de presentación de memorias			c	n/a
3 4	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido			c	n/a
s/c	ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA			s/c	s/c
3 5	Proceso de definición del contenido de la memoria	4		c	n/a
3 6	Cobertura de la memoria			c	n/a
3 7	Limitaciones del alcance o cobertura de la memoria		No se contempla	n/d	n/d
3 8	Bases para incluir información de negocios conjuntos		No se contempla	n/d	n/d
3 9	Técnicas de medición utilizadas en los indicadores	4		c	n/a
3 10	Efectos de la reexpresión de información		No existen efectos de reexpresión de información	n/a	n/a

3	11	Cambios significativos relativos a períodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración	4		c	n/a
3	12	Tabla de contenidos	2		c	n/a
3	13	Verificación		ver Anexo	c	n/a
s/c	GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS				s/c	s/c
s/c	GOBIERNO				s/c	s/c
4	1	Estructura de Gobierno	19		c	n/a
4	2	Cargos ejecutivos en el órgano máximo de gobierno			c	n/a
4	3	Número de miembros independientes o no ejecutivos del máximo órgano de gobierno	20		c	n/a
4	4	Mecanismos de los accionistas o empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno	22, 23, 25		c	6
4	5	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos y el desempeño de la organización	20		c	1, 7, 10
4	6	Procedimientos para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno	21, 22		c	10
4	7	Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno	20		c	1, 7, 10
4	8	Declaraciones de misión y valores, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación	7, 8, 21, 22 y 29 a 33		c	todos
4	9	Procedimientos para la evaluación por parte del máximo órgano de gobierno del desempeño económico, ambiental y social de la organización			c	todos
4	10	Procedimiento para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social	20		c	todos
s/c	COMPROMISO CON INICIATIVAS EXTERNAS				s/c	s/c
4	11	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución			c	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10
4	12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente	27, 28, 29		c	todos
4	13	Principales asociaciones a las que pertenezca y/o entes nacionales e internacionales a los que la organización apoya			c	todos
s/c	PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS				s/c	s/c
4	14	Relación de los grupos de interés			c	1, 8, 10
4	15	Base para la identificación y selección			c	1
4	16	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y la categoría de grupos de interés	23, 24, 25, 26, 27		c	2, 6
4	17	Principales preocupaciones y aspectos de interés de los grupos de interés y la forma que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria			c	2
s/c	DIMENSIÓN ECONÓMICA				s/c	s/c
s/c	Información sobre el enfoque de gestión				c	10
s/c	Objetivos y Desempeño			38		Contemplados en "Enfoque de Gestión - Política de Desarrollo Económico"
s/c	Política				c	n/a
s/c	Información contextual adicional			42		Contemplados en "Enfoque de Gestión - Política de Desarrollo Económico"
s/c	INDICADORES DE DESEMPEÑO				c	1, 10
s/c					s/c	s/c

ECONÓMICO

s/c	ASPECTO: DESEMPEÑO ECONÓMICO			s/c	s/c
EC 1	Valor económico directo generado y distribuido	42		c	1, 2, 10
EC 2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	43		c	7, 8, 9
EC 3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales		La compañía no ofrece planes de retiro a sus empleados	n/d	n/d
EC 4	Ayuda financiera significativas recibidas de gobiernos	43		c	10
	ASPECTO: PRESENCIA EN EL MERCADO			s/c	s/c
EC 5	Rango de relaciones entre salario inicial estándar y salario mínimo local	52	Indicador desarrollado en el capítulo "Colaboradores"	c	1, 3
EC 6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales	73	Indicador desarrollado en el capítulo "Proveedores"	c	n/a
EC 7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local	52	No existe un procedimiento formal para la contratación local de altos directivos, sin embargo son en su totalidad locales	i	10
	ASPECTO: IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS			s/c	s/c
EC 8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructura y los servicios prestados para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie	44		c	10
EC 9	Impactos económicos indirectos significativos	52 y 74	Se unifica este indicador con LA 3, para el caso de "Colaboradores" y el programa CANQUEGA. En el caso de "Proveedores" se desarrolla un indicador de créditos otorgados a través de la Sociedad de Garantías Recíprocas de Los Grobo.	c	1, 10

s/c	DIMENSIÓN AMBIENTAL			s/c	s/c
s/c	Información sobre el enfoque de gestión			c	7, 8, 9
s/c	Objetivos y Desempeño		Contemplados en "Enfoque de Gestión - Política de Medioambiente"	c	n/a
s/c	Política	78 a 84	Contemplados en "Enfoque de Gestión - Política de Medioambiente"	c	n/a
s/c	Responsabilidad de la organización			c	7, 8, 9
s/c	Formación y sensibilización			c	7, 8, 9
s/c	Evaluación y seguimiento			c	7, 8, 9
s/c	Información contextual adicional		Se amplía respecto a la incorporación del Agroecoindex (ver Anexo)	c	7, 8, 9
s/c	INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL			s/c	s/c
s/c	ASPECTO: MATERIALES			s/c	s/c
EN 1	Materiales utilizados, por peso o volumen			c	7
EN 2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados	85		c	7
s/c	ASPECTO: ENERGÍA			s/c	s/c
EN 3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias	86, 87		c	7
EN 4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias	87		c	7
EN 5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia	87, 88	Aún no se estiman los ahorros en energía ni mejoras en la eficiencia de uso. Sin embargo, se calcula y monitorea la eficiencia de uso de energía.	i	7, 8, 9
EN 6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas	88	Existen iniciativas, pero no se han calculado las reducciones resultantes	i	7, 8, 9
EN 7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas		No se contemplan	n/d	n/d
s/c	ASPECTO: AGUA			s/c	s/c

EN 8	Captación total de agua por fuentes		No existe captación directa de agua en la agricultura (ver Anexo)	n/a	n/a
EN 9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	88, 89	No existen fuentes de agua afectadas a nivel de producción agropecuaria por lo explicado en EN8 (ver EN8)	n/a	n/a
EN 10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada		No aplica	n/a	n/a
s/c	ASPECTO: BIODIVERSIDAD			s/c	s/c
EN 11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas		No se realizan actividades u operaciones adyacentes o dentro de espacios naturales protegidos o de alta biodiversidad	n/a	n/a
EN 12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas	89	Cabe mencionar que en el indicador 16 del Agroecoindex (Riesgo de Intervención de Hábitat) se produjo una leve desmejora debido a que cambió nuevamente la forma de cálculo del mismo, el cual se contrasta ahora contra una situación de pastizal natural virgen, implicando ello que cualquier situación de intervención significará un color rojo, aún considerando que las intervenciones fueron hechas con la colonización de los espacios naturales a principios de siglo	c	7, 8
EN 13	Hábitats protegidos o restaurados		No se contempla	n/d	n/d
EN 14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad	81	Desarrollado (ver Anexo)	c	7, 8, 9
EN 15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie		No existen especies en peligro de extinción en las zonas de operación de la empresa	c	n/a
s/c	ASPECTOS: EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS			s/c	s/c
EN 16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso	89	Desarrollado (ver Anexo)	c	7, 8, 9
EN 17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso		No se registran emisiones indirectas	n/d	n/d
EN 18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas		La empresa se ha incorporado al programa Eco-Energy, a través del cual se evalúa cuales son las mejores alternativas a seguir para disminuir la emisión de este tipo de gases con la posibilidad de adquirir bonos de carbono (protocolo Kyoto), aunque aún el desarrollo de este mercado no ha permitido realizar inversiones que puedan impactar significativamente en los resultados de la empresa	n/d	n/d
EN 19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso		No se emiten este tipo de sustancias en la producción primaria (gases clorados como el CFC y HCFC) La emisión de este tipo de gases proviene principalmente de la combustión de carbón y petróleo. En la actividad agrícola este tipo de emisiones estarían ligadas a todas aquellas labores que requieran de la utilización de maquinaria que emplea este tipo de combustibles. Sin embargo, Los Grobo tiene tercerizadas y descentralizadas estas tareas, por lo tanto resulta difícil cuantificarlas (la empresa no es dueña de la maquinaria utilizada sino que terceriza los servicios de siembra, cosecha y pulverización). Debido a ello, este indicador se presenta como un desafío para los próximos reportes	n/a	n/a
EN 20	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso			n/d	n/d

EN 21	Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino		No se vierten aguas residuales al medio ambiente en la producción primaria, ni en los molinos harineros Se puede deducir de lo expuesto en los puntos anteriores que no existe un residuo directo generado por la actividad agrícola que necesite ser gestionado. Sin embargo, puede remitirse al indicador EN 27, donde a través del Programa de Gestión de Residuos Agrícolas se han reciclado 101 tn de plástico. Por otro lado, desde la División Molinos, Los Grobo Inversora SA se gestionaron 600 kilos de residuos de lubricantes hasta su disposición final.	n/a	n/a
EN 22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento		No se han producido derramamientos accidentales significativos en la producción agrícola. Todos los despachos de gas oil obtuvieron la habilitación ante la Secretaría de Energía de la Nación Registro Res SEN 1102/04:331579, contando con batea de contención antiderrame (ver Anexo)	n/a	n/a
EN 23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos		La Argentina ha ratificado, como país, el convenio de Basilea y, por lo tanto, la empresa no comercializa (transporta, importa, exporta) residuos considerados peligrosos según lo dispuesto por ese convenio	c	7
EN 24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente		Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante	n/a	n/a
EN 25	ASPECTO: PRODUCTOS Y SERVICIOS Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto	89, 90	No existen vertidos de agua que se generen a partir de la producción agropecuaria, y, por tanto, recursos hídricos y hábitats no son afectados significativamente por esta actividad.	n/a	n/a
EN 26	ASPECTO: PRODUCTOS Y SERVICIOS Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos	90	Las iniciativas se exponen en el Enfoque y los puntos EN12 y EN16. Se amplía en Anexo. No existe un material de embalaje para los productos de la producción agrícola que requiera ser recuperado. Sin embargo, se presenta el caso de material de embalaje para los insumos utilizados (ver Emisiones, Vertidos y Residuos, y Anexo).	s/c	s/c
EN 27	ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO			c	
EN 28	Costo de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental		Se percibió una (1) sanción no monetaria, pero que consideramos mal aplicada: fue debido a un supuesto exceso de consumo eléctrico, según los parámetros establecidos por la Secretaría de Energía de la Nación (SEN) cuyo argumento fue el de economizar el consumo para paliar los efectos de la crisis energética del país. Así, la SEN penalizó a quienes consumían mayor energía que la utilizada en el año 2005. Las plantas de acopio de Monte y Saladillo todavía no estaban totalmente operativas en la fecha base, lo que provocó la distorsión penalizada (ver Anexo).	c	7, 8, 10
EN 29	ASPECTO: TRANSPORTE Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal		Sólo se han cuantificado los impactos desde la perspectiva del consumo y gasto en combustible (ver EN 3 y EN5)	s/c	s/c
	ASPECTO: GENERAL			i	7, 8
				s/c	s/c

EN 30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales	90, 91	No se pueden establecer la inversión de dinero específicamente para todo lo relacionado con medio ambiente, dado que los resultados medidos a través del programa Agroecoindex dependen de las buenas prácticas agrícolas que se realizan, y ello implica un cambio de paradigma en la forma de producir (se cambió de un sistema de labranza convencional a un sistema de siembra directa). Se informan inversiones en Plantas de Acopio	i	7, 8
s/c	DIMENSIÓN SOCIAL			s/c	
s/c	PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO			s/c	s/c
s/c	Información sobre el enfoque de gestión			c	3, 4, 5, 6
s/c	Objetivos y Desempeño			c	3, 4, 5, 6
s/c	Política			c	2, 3, 4, 6
s/c	Responsabilidad de la organización	46 a 49		c	6
s/c	Formación y sensibilización			c	6
s/c	Evaluación y seguimiento			c	2
s/c	Información contextual adicional			c	n/a
s/c	INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO			s/c	s/c
s/c	ASPECTO: EMPLEO			s/c	s/c
LA 1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región			c	2, 3
LA 2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región	49, 50	No se contempla la información de rotación desglosada por sexo	i	2, 6
LA 3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal	52, 53	Se cumplen con todos los beneficios contemplados por ley (seguridad social). Además, se unifica este indicador con EC 9 para mostrar los impactos del programa CANQUEGA, y con SO 1 para el caso del voluntariado corporativo CampoSocial, considerándolos como beneficios adicionales	c	1
s/c	ASPECTO: RELACIONES EMPRESA / TRABAJADORES			s/c	s/c
LA 4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	49		c	
LA 5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos		Se cumple con lo regulado por la Ley de Contrato de Trabajo	c	2, 6
s/c	ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO			s/c	s/c
LA 6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo		No se contempla	n/d	n/d
LA 7	Tasas de ausentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región	50	Se desarrolla la tasa de ausentismo. No hubo víctimas mortales relacionadas con la actividad	i	2, 6
LA 8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves	51	Se describen todos los programas de capacitación y educación, incluyendo los relacionados a seguridad e higiene laboral y a enfermedades. Consecuentemente, se unifica con LA 11.	c	1, 2
LA 9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos		No aplica. Se contempla lo exigido por ley, bajo regulación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación.	n/a	n/a
s/c	ASPECTO: FORMACIÓN Y EDUCACIÓN			s/c	s/c
LA 10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	51		c	1, 2

LA	11	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales	51	Si bien los eventos de capacitación han aumentado en forma sostenida a través de los años, en función de la demandas, no son siempre los mismos. Por ello, se han seleccionado sólo los que permiten presentar una tendencia.	c	1, 2
LA	12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional	52		c	1, 2
		ASPECTO: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES			s/c	s/c
LA	13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	52		c	1, 2, 6
LA	14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional	52		c	1, 2, 6
s/c		DERECHOS HUMANOS			s/c	s/c
s/c		Información sobre el enfoque de gestión			c	1, 2
s/c		Objetivos y Desempeño		Contemplados en "Enfoque de Gestión - Política del Comité"	c	n/a
s/c		Política		Contemplados en "Enfoque de Gestión - Política del Comité"	c	n/a
s/c		Responsabilidad de la organización	105 a		c	1, 2
s/c		Formación y sensibilización	112		c	1, 2
s/c		Evaluación y seguimiento		Se describe en detalle el Proceso para la Resolución de Conflictos, contemplado en el Código de Ética, en la sección "Anexos"	c	1, 2
s/c		Información contextual adicional			c	1, 2
s/c		INDICADORES DE DESEMPEÑO DE DERECHOS HUMANOS			s/c	s/c
s/c		ASPECTO: PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y ABASTECIMIENTO			s/c	s/c
HR	1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos		No se dispone del cálculo del porcentaje de acuerdos con cláusulas de DDHH. Sin embargo, se puede mencionar que los Proveedores deben estar de acuerdo en trabajar bajo los Principios del Pacto Global. Existen también acuerdos con Responsables Técnicos y Responsables Comerciales que incluyen el cumplimiento de todas las normas y políticas de la empresa.	i	1, 2
HR	2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia		Las auditorías realizadas a campo cubren aspectos técnicos y humanos (Ej, verificar que no hayan menores de 16 años en tareas de campo), sin embargo no se cuenta con un registro	i	1, 2
HR	3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados		Se realizan talleres donde se difunden los principios del Pacto Global, pero no se encuentra desarrollado el indicador	i	1, 2, 10
HR	4	ASPECTO: NO DISCRIMINACIÓN Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas		No se registran incidentes de discriminación	s/c	s/c
s/c		ASPECTO: LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y CONVENIO COLECTIVO			c	
s/c					s/c	s/c
HR	5	Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos		No se han registrado incidentes. Dentro de los principios a los que ha adherido la empresa (Pacto Global), se encuentra plasmado el respeto por la libertad de asociación de los empleados a las organizaciones que deseen, con el objetivo de proteger sus intereses relacionados con el empleo.	c	1, 2, 6
		ASPECTO: EXPLOTACIÓN INFANTIL			s/c	s/c

HR	6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación		El mayor riesgo se encuentra en la cadena de valor. Las labores que se realizan a campo (siembra, pulverización, y, especialmente, cosecha) conllevan el riesgo de que el contratista (proveedor de labores) se encuentre acompañado por la familia en el campo. Las auditorías que se realizan durante la campaña (cosecha) aseguran que no haya niños trabajando en el campo. Sin embargo, ésta es una práctica común que se encuentra culturalmente arraigada en el sector rural Argentino. Por otro lado, en las actividades que dependen directamente de la gestión de Los Grobo, se asegura el cumplimiento absoluto de la legislación en materia laboral, respetando y promoviendo el cumplimiento de las leyes nacionales respecto de la tipificación de trabajos peligrosos para jóvenes y a la recomendación 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a las peores formas de trabajo infantil.	c	1, 2, 5
s/c		ASPECTO: TRABAJOS FORZADOS			s/c	s/c
HR	7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación		No se han identificado operaciones con riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado. Se puede agregar que las auditorías a campo y la aplicación rigurosa del Código de Ética y la disponibilidad del canal de comunicación para realizar denuncias (RESGUARDA), refuerzan la capacidad de la organización para prevenir este tipo de incidentes.	n/a	n/a
s/c		ASPECTO: PRÁCTICAS DE SEGURIDAD			s/c	s/c
HR	8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades		La organización no cuenta con personal de seguridad específico.	n/a	n/a
s/c		ASPECTO: DERECHOS DE LOS INDÍGENAS			s/c	s/c
HR	9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas		Este indicador no aplica a nuestra empresa y actividad por no estar este colectivo presente en nuestro ámbito geográfico de actuación.	n/a	n/a
s/c		SOCIEDAD			s/c	s/c
s/c		Información sobre el enfoque de gestión			c	1, 5, 9, 10
s/c		Objetivos y Desempeño		Contemplados en "Enfoque de Gestión - Marco Institucional de la FERLG"	c	n/a
s/c		Política	93 a 99	Contemplados en "Enfoque de Gestión - Marco Institucional de la FERLG"	c	n/a
s/c		Responsabilidad de la organización			c	1, 10
s/c		Formación y sensibilización			c	1, 5, 9, 10
s/c		Evaluación y seguimiento			c	1, 5, 9, 10
s/c		Información contextual adicional			c	1
s/c		INDICADORES DE DESEMPEÑO DE SOCIEDAD			s/c	s/c
s/c		ASPECTO: COMUNIDAD			s/c	s/c
SO	1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa	53 y 100 a 103	Se evalúan sólo los programas de inversión social gestionados a través de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG). Se unifica con LA 3 para analizar el impacto sobre empleados participando de programas de voluntariado corporativo.	i	1, 5, 9, 10
s/c		ASPECTO: CORRUPCIÓN			s/c	s/c
SO	2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción	107	Se han analizado todas las unidades de negocio a través del departamento de Auditoría Interna sin encontrarse incidentes	c	1, 10

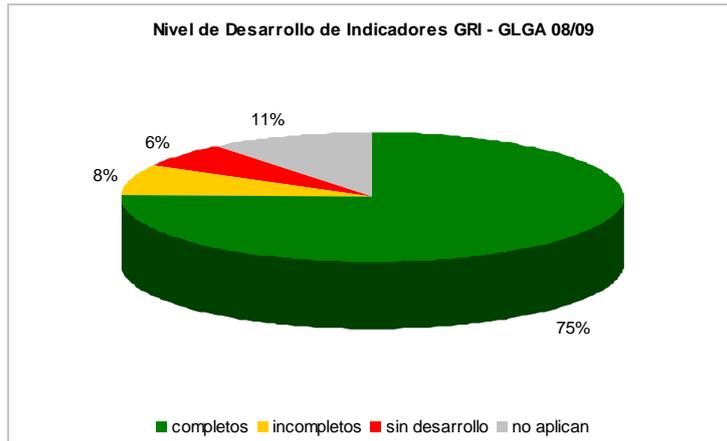
SO	3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización	107	Todos los empleados son informados e interiorizados respecto de políticas y procedimientos anti-corrupción, a través del proceso de inducción y capacitación (ver "Colaboradores - Formación y Sensibilización")	c	1, 2, 10
SO	4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción		No se han registrado incidentes	c	1, 2, 10
s/c		ASPECTO: POLÍTICA PÚBLICA			s/c	s/c
SO	5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying"	107	Grupo Los Grobo mantiene una posición apartidaria aunque construye y fortalece vínculos con autoridades locales, provinciales y nacionales, participando activamente de los espacios generados por el sector público. De esta manera, el Grupo acerca propuestas, aportando a un modelo de país compartido y consensuado. Al mismo tiempo, Los Grobo genera espacios para el intercambio de ideas, fomentando la cooperación pública, privada y social (ver punto 4.13 de este reporte).	c	1, 2, 10
SO	6	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países	107	Grupo Los Grobo no realiza aportes a partidos políticos o instituciones relacionadas	c	1, 2, 10
s/c		ASPECTO: COMPORTAMIENTO DE COMPETENCIA DESLEAL			s/c	s/c
SO	7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados	108	Grupo Los Grobo es uno de los productores de soja más importantes de la República Argentina, pero aún así sólo alcanza el 0,3 % de la producción total nacional de dicho cereal. Puede verse así, que la producción agrícola se encuentra absolutamente atomizada, sin existencia de monopolios, y por tanto, no se registran causas ni acciones legales de esa naturaleza.	c	1, 2, 10
s/c		ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO			s/c	s/c
SO	8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	108	No se registran, salvo el caso explicado en el punto EN28	c	todos
s/c		RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS			s/c	s/c
s/c		Información sobre el enfoque de gestión			c	1
s/c		Objetivos y Desempeño		Contemplados en la sección "Enfoque de Gestión", dentro de la Política de Clientes	c	n/a
s/c		Política	55 a 60	Contemplados en la sección "Enfoque de Gestión", dentro de la Política de Clientes	c	n/a
s/c		Responsabilidad de la organización			c	1, 2, 10
s/c		Formación y sensibilización			c	1
s/c		Evaluación y seguimiento			c	1
s/c		Información contextual adicional		No se describe	n/d	n/d
s/c		INDICADORES DE DESEMPEÑO DE RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS			s/c	s/c
s/c		ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE			s/c	s/c
PR	1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación	63		c	1, 2
PR	2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes		No hubieron incidentes derivados del incumplimiento de regulación legal en este aspecto	c	1, 2, 10

		ASPECTO: ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS		s/c	s/c
PR 3	63	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos		c	1, 2, 10
PR 4		Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes	No se registraron incumplimientos de la regulación vigente	c	1, 2, 10
PR 5	60, 62, 63	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente	Se realizan las Encuestas de Satisfacción del Cliente, en forma anual (ver resultados)	c	1, 2, 10
		ASPECTO: COMUNICACIONES DE MARKETING		s/c	s/c
PR 6		Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios	El sector de molinería no posee programas de comunicación en marketing, por lo que este punto no aplica	n/a	n/a
PR 7		Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes	No aplica	n/a	n/a
		ASPECTO: PRIVACIDAD DEL CLIENTE		s/c	s/c
PR 8		Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes	No se registran reclamos por falta de respeto a la privacidad de los clientes, como así tampoco por fuga de datos personales de los mismos. No se cuenta con indicador, salvo los desarrollados a través de la Encuesta de Satisfacción	i	1, 2, 10
		ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO		s/c	s/c
PR 9		Costo de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización	No se han percibido multas	c	1, 2, 10

ABREVIACIONES DE LA TABLA

s/c	Sin Código
n/a	No Aplica: el indicador no tiene relación con las actividades de la empresa
n/d	No Disponible: no se ha desarrollado o no se cuenta con la información
c	Completa: indicador exhaustivamente abordado
i	Incompleta: indicador abordado parcialmente

Un breve análisis que puede realizarse del esquema anterior y el grado de desarrollo en el abordaje de los indicadores, es evaluar cuántos de ellos se encuentran respondidos en forma completa, incompleta, no tienen desarrollo o no aplican a la industria o sector. El siguiente esquema refleja esa información dando cuenta de que un 75% de los indicadores se encuentra abordado en forma completa;



Pacto Global de Naciones Unidas

El siguiente esquema describe los principios del Pacto Global de Naciones Unidas relacionados con los indicadores del GRI G3 y a los cuales se ha adherido Los Grobo;

PACTO GLOBAL DE NACIONES UNIDAS	DESCRIPCIÓN DEL PRINCIPIO
Principio 1	Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia
Principio 2	Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos
Principio 3	Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
Principio 4	Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
Principio 5	Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
Principio 6	Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación
Principio 7	Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
Principio 8	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental
Principio 9	Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente
Principio 10	Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

Las prácticas relativas al respecto y promoción de los Derechos Humanos internacionalmente reconocidos toman como marco:

De acuerdo a: La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948). El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966), La Convención sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares (1997), El Convenio de la OIT sobre la abolición del trabajo forzoso (C105, 1957); La Recomendación de la OIT sobre la imposición indirecta del trabajo (R35, 1930), La Convención sobre los Derechos del Niño (1989); El Convenio de la OIT sobre la edad mínima (C138, 1973), Artículo 3] El Convenio de la OIT sobre la abolición del trabajo forzoso (C105, 1957); la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998) El Convenio de la OIT sobre política social (normas y objetivos básicos) (C117, 1962), El Convenio de la OIT sobre las peores formas de trabajo infantil (C182, 1999); Las Recomendación de la OIT sobre las peores formas de trabajo infantil (R190, 1999); la Recomendación de la OIT sobre la edad mínima de admisión al empleo (R146, 1973) La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer (1979), El Convenio de la OIT sobre igualdad de remuneración (C100, 1951), El Convenio de la OIT sobre la discriminación (empleo y ocupación) (C111, 1958) La Declaración tripartita de la OIT de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (1977), El Derecho de la OIT de sindicación y de negociación colectiva (C98, 1949), La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial (1965); la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (1979) El Convenio de la OIT sobre la discriminación (empleo y ocupación) La Declaración de la UNESCO de los principios de cooperación cultural internacional El Convenio de la OIT sobre los trabajadores con responsabilidades familiares El Convenio de la OIT sobre la protección de la maternidad (C183, 2000) El Convenio de la OIT sobre la negociación colectiva (C154, 1981), El Convenio de la OIT sobre los representantes de los trabajadores (C135, 1973), El Convenio de la OIT sobre la higiene (comercio y oficinas) (C120, 1964); el Convenio de la OIT sobre los servicios de salud en el trabajo (C161, 1985), Artículo 5 (b)] El Convenio de la OIT sobre seguridad y salud de los trabajadores (C155, 1981), El Convenio de la OIT sobre la higiene (comercio y oficinas) (C120, 1964) La Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes (1984), La Recomendación de la OIT sobre el examen de reclamaciones (R130, 1967), El Convenio de la OIT sobre la fijación de salarios mínimos (C131, 1970), El Convenio sobre política social (normas y objetivos básicos) (1962), El Convenio de la OIT sobre las vacaciones pagadas (revisado) (C132, 1970) El Convenio de la OIT sobre el descanso semanal (comercio y oficinas) (C30, 1930); el Convenio de la OIT sobre las horas de trabajo (industria) (C1, 1919); el Convenio de la OIT sobre el descanso semanal (industria) (C14, 1921), Artículo 2(1); el Convenio de la OIT sobre el descanso semanal (comercio y oficinas) (C106, 1957); el Convenio de la OIT sobre las cuarenta horas (C47 1935)] El Código de práctica de la OIT: Protección de los datos personales de los trabajadores (1997), Las Directrices de las Naciones Unidas para la regulación de los archivos de datos personales informatizados (1990), Las Directrices de la OCDE sobre protección de la privacidad y flujos transfronterizos de datos personales (1980) El Convenio de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales, El Convenio de la OIT sobre la prevención de accidentes industriales mayores (C174, 1993), Artículos 9 y 14 (2); la Carta del tribunal permanente de los pueblos sobre los peligros industriales y los derechos humanos (1994) El Convenio de la OCDE de lucha contra la corrupción de agentes públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales (1997); Las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2000), Sección 6. La Convención de la ONU contra la corrupción (2003) La Convención sobre el Tratado de la OMPI sobre derechos de autor.

Anexos

En esta sección, pueden revisarse elementos complementarios al desarrollo de los Indicadores GRI y de la Comunicación del Progreso, y que permiten establecer un contexto más claro e impactos más precisos respecto de las actividades de la empresa y el sector de negocios que ocupa.

ANEXOS COMPLEMENTARIOS AL DESARROLLO DE INDICADORES GRI Y COP

Aspectos Medioambientales

Información Contextual Adicional

Para esta campaña se ha incorporado una versión actualizada del mismo programa, que incluye 7 indicadores nuevos. Los mismos son:

- Producción de energía
- Cambio de stock de C de la biomasa leñosa
- Consumo de agua
- Eficiencia de uso del agua
- Relación lluvia-energía producida
- Impacto sobre el hábitat
- Agro-diversidad

Hay diversas observaciones que resulta interesante resaltar respecto de la incorporación de estos indicadores. Primeramente, se incorpora el análisis del recurso agua mediante tres indicadores: Consumo de agua, Eficiencia de uso del agua y Relación lluvia-energía producida. El primero se refiere a la cantidad de agua necesaria para la producción, el segundo se refiere a la eficiencia de uso para obtener los productos generados, y el último destaca cuanta energía fue utilizada por litro de agua consumida. Luego están los indicadores de producción de energía, que como lo indica su nomenclatura, está relacionado con el valor energético de la producción obtenida, y los indicadores de Impacto sobre hábitat y Agro-diversidad que agregan en forma más detallada al grado de intervención sobre el medioambiente y su biodiversidad.

En cuanto a certificaciones o verificaciones, actualmente se está trabajando en conjunto con el INTA para elaborar protocolos y estándares de certificación, lo que implica un salto cualitativo positivo en lo que se refiere a auditoría ambiental de la actividad agropecuaria.

EN 1 Materiales utilizados, por peso o volumen

Es importantísimo destacar la estrategia de utilización de materiales (agroinsumos: genética, agroquímicos, fertilizantes, etc). En cuanto a genética, se seleccionan los materiales eligiéndolos en función de las características agroecológicas de cada zona, apuntando siempre a mejorar

los rindes e incrementar la eficiencia en el uso de los recursos. El indicador 3, Eficiencia de uso de la energía fósil, del Agroecoindex (ver esquema), refleja la alta relación producto/insumo empleado, denotando la excelencia en la eficiencia de uso de energía para la producción agrícola. Aún así, ha quedado deficiente la restitución del nutriente fósforo considerando la campaña, sin embargo, si se considera un análisis temporal del resultado de las cinco campañas, queda un balance levemente negativo de -0.83 kg/ha, con una tendencia a ser revertido este impacto lo que puede verse en la tendencia para este nutriente.

EN 8 Captación total de agua por fuentes

No existe captación de agua en el nivel de actividad de la producción agropecuaria dado que se trabaja en secano. El sistema de producción en secano, implica la producción de granos dependiendo únicamente de las precipitaciones naturales ocurridas durante la estación de crecimiento de los mismos. Sin embargo, puede mencionarse que medimos a través del uso del Agroecoindex, el consumo total de agua en el proceso de producción agrícola, así como se estiman su eficiencia de uso y relación lluvia/energía producida.

En la producción agrícola que la empresa lleva adelante, la eficiencia de uso de agua está altamente ligada al tipo de cultivo, factores ambientales (evapotranspiración) y a la implementación del sistema de producción bajo siembra directa. Así, considerando la tabla consolidada de resultados surgidos del Agroecoindex, puede verse el resultado de eficiencia de uso a lo largo del tiempo. Vale la pena aclarar aquí que, cuanto más intenso el color en el indicador del Agroecoindex mayor es la eficiencia (es decir, cuanto más rojo, más eficiente). Es importante mencionar que la eficiencia ha ido disminuyendo debido a que las variables climáticas no han permitido alcanzar altos rendimientos, aunque ésta sigue siendo alta (color naranja en el Agroecoindex).

EN 14 Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad

Otro aspecto a tener en cuenta es que la empresa lleva a cabo su producción agrícola bajo el sistema de siembra

directa (sembrar sin remover la tierra, sin arar). La siembra directa ha permitido resolver un altísimo porcentaje de los grandes problemas de sostenibilidad ambiental existentes en Argentina. Durante las décadas del '40 y del '50 en Argentina se produjeron procesos de erosión hídrica y eólica, y en simultáneo, procesos de degradación de suelos, perdiéndose consecuentemente productividad y toneladas de suelo de la pampa húmeda. Este proceso pudo revertirse a partir de la década del '80 y del '90, incrementándose en los últimos años gracias a la siembra directa. Actualmente, el 70% de agricultura en Argentina se hace bajo esta forma, es decir, se siembra sin labrar la tierra.

Esta tecnología facilita la generación de mecanismos de protección del suelo, al permanecer rastrojo sobrante del cultivo anterior sobre la superficie del mismo. Este estrato de biomasa vegetal elimina el riesgo de erosión cuando se producen precipitaciones o con vientos de gran velocidad, al funcionar como una capa protectora. Por otro lado, al no remover la tierra ni invertir el pan de tierra (como se hace en siembra convencional), no hay liberación de carbono por degradación del rastrojo, por lo que se reducen las emisiones de este elemento, disminuyendo así el efecto invernadero (ver EN16). Otros beneficios resultantes de no remover la tierra, es que la misma no se airea, no se seca y por tanto, se es más eficiente para conservar el recurso agua (ver EN8).

Adicionalmente, la estabilidad y eficiencia que otorga este sistema implica que pueda hacerse agricultura en zonas previamente consideradas no aptas para la agricultura, principalmente debido a las mejoras en la eficiencia de uso de agua en ambientes donde este elemento se encuentra con una disponibilidad más restringida.

Es importante considerar que, al contrario de lo que se supone, este modelo permite disminuir la necesidad de uso de herbicidas, dado que el sistema de siembra directa contribuye a reducir el banco de semillas de malezas presente en el suelo. Se encuentran también efectos positivos sobre la actividad biológica de las poblaciones de macro, meso y micro fauna y flora del suelo, debido a que no se disturba este ambiente con labranzas.

EN 16 Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso

Respecto al cambio en el stock de carbono de la atmósfera, se ha desmejorado en este indicador debido a la baja producción de biomasa por parte de los cultivos, lo que se relaciona con las condiciones climáticas subóptimas que atentaron contra el buen desempeño en este sentido. Sin embargo a nivel de balance, el impacto no ha sido tan grave debido a la acumulación previa de la campaña 2006/07, que compensa la actual caída, con un balance final de pérdida de 0,2 ton/ha/año en la campaña 2008/09. La estabilidad del sistema se explica en parte debido a la superficie sembrada empleando tecnología de siembra directa y debido a la permanente incorporación en la rotación de la superficie en producción con gramíneas (Trigo – Maíz), manteniendo así la

proporción de cultivos dentro de la rotación que aportan carbono al suelo (ver Esquema de portfolio de cultivos).

EN 23 Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos

A continuación puede verse una copia de la auditoría realizada sobre la infraestructura construida para contener derrames en tanques de gasoil;



Certificado de Auditoría
N° UNVM-2165/09-A
PROTOCOLO DE INSTALACIONES
NO SUBTERRANEAS

Registro N° 7

Fecha de auditoría: 23/03/2009

Fecha de vencimiento: 23/03/2010

Empresa: LOS GROBO Registro Res. S.E. N° 1102/04: 331579 Tipo de Actividad: Consumo Propio Dirección: RUTA NAC NRO 9 KM Localidad: SAN PEDRO Coordenadas GPS: -	CUIT: 30-76909663-6 EXPEDIENTE 501: 0249817/2008 Bandera: BLANCA CP: 2844 Provincia: BUENOS AIRES Calificación de Riesgo: BAJO
--	---

La UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA, en carácter de AUDITORA DE SEGURIDAD y en cumplimiento a lo establecido por las Resoluciones S.E. N° 285/08 y S.E. N° 1102/04, CERTIFICA que los tanques de almacenamiento de superficie no subterráneas de hidrocarburos e instalaciones conexas que se especifican, no presentan observaciones objetables, por ello se encuentran en condiciones de seguridad para operar.

N° TA	(m³)	Producto	Reservo	Drenaje	Disuncias	Ventilo	Instalaciones Eléctricas	Descarga a Tierra	Cables y Accesorios
1	40	Gas Oil	Único	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Observaciones:



JORGE S. DE NAPOLI Firma y sello
 Lic. QUÍMICA FARM. Responsable Técnico UNAM
 ESP. TRUQUE Y SEGURIDAD EN EL TRUQUE
 H. 83326.4026 C.I.C.E. Reg. 1170362/715

EN 26 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto

La utilización de la siembra directa en la actividad agrícola, es una tecnología de contribución significativa para la reducción de impacto ambiental dada las virtudes que se desprenden del uso de la misma (aumento de materia orgánica del suelo, aumento de la fertilidad química y física del suelo, reducción de la erosión hídrica y eólica, etc.) y, debe considerarse en conjunto con la proporción estable de gramíneas (Trigo – Maíz) dentro del portfolio de cultivos sembrados.

Con relación a nuestras plantas de acopio, se realizaron estudios de calidad de aire (Material Particulado) con el objeto de determinar la existencia y la concentración de partículas sedimentables (totales y quemadas, solubles e insolubles en agua) presentes en la atmósfera. Por otro lado, se han llevado a cabo estudios respecto del Ruido Ambiental en los mismos sitios.

- Material Particulado Sedimentable:

Las plantas en las que se ha realizado el Estudio de Material Particulado Sedimentable son Saladillo, San Miguel del Monte, Guaminí, General Villegas, Carlos Casares (Planta 2) y Madero. Asimismo, en las plantas de acopio de San Pedro, Magdala, Casares (Planta Cooperativa), Coronel Pringles, Chivilcoy, y Saavedra las tareas de campo y análisis de laboratorio ya han sido concluidos aunque en fechas posteriores al cierre del ejercicio comercial.

En todos los monitoreos se establecieron primeramente las coordenadas geográficas para la ubicación de tres (3) puntos de muestreo. Dicha tarea se realizó mediante el empleo de un GPS (GARMIN Mod. VISTA). Las ubicaciones de los puntos fueron determinadas considerando los vientos predominantes en cada zona en que se halla emplazada la planta de acopio objetivo. Conforme a lo requerido por el Decreto 96/07, Anexo 4, inc. 3; se establecieron tres estaciones de monitoreo, una a barlovento y dos a sotavento de la dirección del viento predominante, siendo el tiempo de monitoreo de 30 días en todos los casos.

Para la realización del análisis gravimétrico de la muestra colectada en campo se utilizó una balanza Marca Chyo con precisión de cinco (5) cifras decimales. Para la realización de los presentes estudios se utilizó la norma ASTM D 1739, en el cual el Límite de Cuantificación del Método es 0.01 mg/cm². De los estudios realizados se puede concluir los valores monitoreados se encuentran por debajo de los límites establecidos por la legislación vigente.

Puede mencionarse además, que para aquellas plantas con un volumen importante de movimiento de granos (Saladillo y Monte), se obtuvo el respectivo permiso ante el OPDS de la Pcia de Bs As, reforzando los buenos resultados obtenidos en la auditoría.



- Ruido Ambiental:

Las plantas de acopio en las que se ha realizado este estudio son Villegas, Madero y Magdala. Asimismo, en las plantas de acopio de Chivilcoy, Saladillo, Casares (Planta 2), Casares (Planta Cooperativa), San Pedro, San Miguel del Monte, Guaminí, Coronel Pringles, Saavedra y Bajo Hondo las tareas de campo ya han sido concluidas aunque en fechas posteriores al cierre de ejercicio comercial.

El Estudio fue realizado de acuerdo a lo indicado por la Norma IRAM 4062/01. Conforme a las dimensiones de cada predio, a la magnitud y ubicación de las instalaciones generadoras de ruido y al entorno que potencialmente puede verse afectado, se seleccionaron 4 puntos en el perímetro de cada planta para efectuar las mediciones correspondientes. Por cada punto se realizaron seis determinaciones en periodos iguales de tiempo, conforme a lo establecido por la Norma antes mencionada. Para el monitoreo se utilizó un decibelímetro marca Schwyz Mod. SC212.

De los Estudios realizados en el período de análisis, la totalidad de los puntos de medición monitoreados en todas las plantas, se encuentran por debajo de los niveles establecidos que califican al ruido como nivel "molesto".

EN 27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos
-------	---

Los productos obtenidos al final del ciclo de producción agrícola son básicamente granos, que no requieren de un material para embalarlos y comercializarlos. Sin embargo, existe un residuo indirecto que se genera debido al material plástico excedente que forma parte de bidones de agroquímicos y silobolsas utilizados para contener agroquímicos y almacenar grano en el campo.

La forma de disponer de este residuo es por medio de la implementación de un programa de reciclado que inicialmente se denominó Agrolimpio. A este programa, propuesto originalmente por la Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE), adhirieron distintos organismos, como el INTA – ArgenINTA, y organismos provinciales y nacionales como OPDS y SAGPyA, Municipios, Asociaciones de Productores, ONG's,

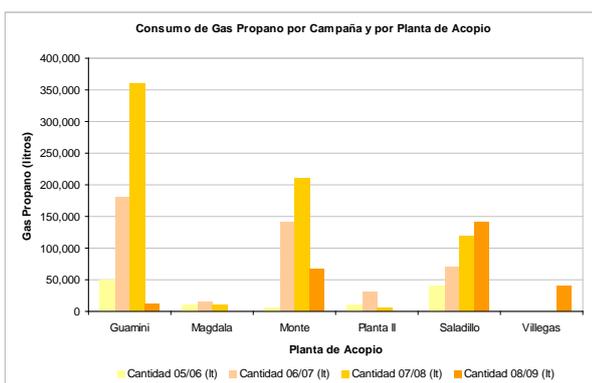
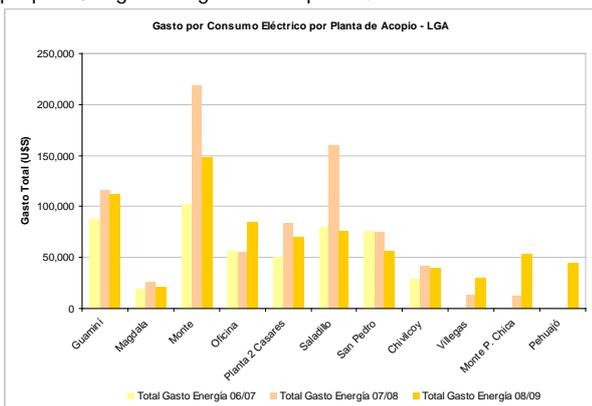


Cooperativas, UATRE – OSPRERA y Consejos Profesionales.

Actualmente, el programa se denomina Programa de Gestión de Residuos y entró en vigencia en el año 2005. Por medio del mismo, los bidones y el plástico sobrante de silobolsas son recolectados en el campo y son derivados a un centro de acopio. Luego este material se retira y se lleva a un centro de reciclado de plástico donde se transforma en un subproducto comercializable (ej: grumo plástico, varillas, bolsas de residuos). La evaluación de los resultados del programa se realiza posteriormente a la cosecha de los cultivos de grano grueso (cultivos de verano). El peso total del residuo gestionado para la campaña 2008/09 fue de 10 tn bidones y 91 tn silobolsas.

EN 28 Costo de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental

Respecto a la penalización recibida, puede evidenciarse la menor actividad en la fecha base determinada por la Secretaría de Energía, para las plantas de acopio mencionadas, tanto para consumo eléctrico como para gas propano, según el siguiente esquema:



HR 0 Evaluación y Seguimiento

Procedimientos para dirimir conflictos desde el Comité de Ética

1. Reuniones ordinarias del comité

El Comité de Ética se reúne dos veces al año para analizar desvíos y, a solicitud del presidente del mismo, se convoca a reuniones extraordinarias todas las veces que la existencia de situaciones conflictivas en la organización así lo amerite.

2. Procedimientos para la comunicación de transgresiones a las normas del Código de Ética y reuniones extraordinarias del Comité de Ética

a) Siempre que alguna persona de la organización se encuentre frente a una situación que pueda caracterizar un conflicto de intereses o cuando sospeche o tenga conocimiento de hechos que puedan perjudicar a la organización o que se opongan a los principios de este Código, o que supongan una violación a los derechos de las personas, deberá exponerlo frente al área de Gestión de Talentos para su derivación al Comité de Ética si así lo considerase pertinente.

b) Gestión de Talentos tomará los recaudos necesarios para validar la información recibida e intentará resolver la situación, si la misma no ameritase convocar, extraordinariamente, al Comité de Ética.

c) Gestión de Talentos puede reclamar, a solicitud del área afectada, una auditoría interna para verificar la información recibida.

d) En caso de no poder solucionar el problema, reportará la situación al presidente del Comité quien convocará al resto de los integrantes para evaluar la misma.

3. Criterios para la resolución de conflictos

A - Forma de dictamen del comité: mayoría simple

B- Tipificación de errores:

1. Intencionales
2. Omisión
3. Disciplinaria
4. Falta de capacitación e incapacidad
5. Exceso en tareas funcionales
6. Desconcentración
7. Negligencia
8. Reincidencia

C- Ponderación:

1. Grave. Dictamen de recomendación para el Directorio
 2. Medio. Dictamen de resolución y comunicación para el Directorio
 3. Leve. Comunicación al gerente
- En todos los casos se envía copia a Gestión de Talentos

D - Sanciones:

1. Pecuniarias sobre la paga variable o remuneración

2. Pérdidas de días Flex
3. Suspensiones laborales legales
4. Despido laboral por justa causa
5. Apercibimiento

4. Procedimiento para la resolución del conflicto

El Comité de Ética analiza la situación y falla teniendo en cuenta la información provista por la Gestión de Talentos de acuerdo al apartado 2 y los criterios del apartado 3.

El coordinador del comité genera un reporte, dejando sentado el proceso e informa las recomendaciones para prevenir la reiteración de la situación conflictiva.