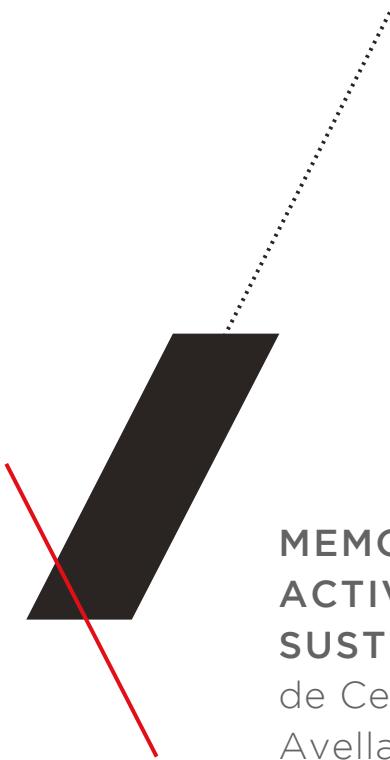


**MEMORIA DE  
ACTIVIDAD  
SUSTENTABLE**  
de Cementos  
Avellaneda S.A.

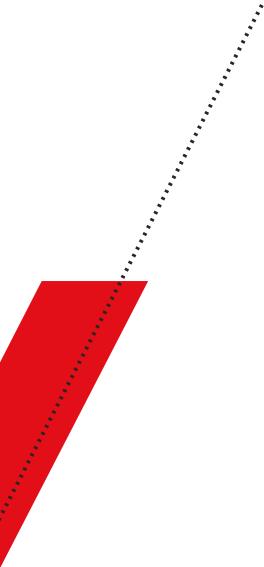
**2015 - 2016**





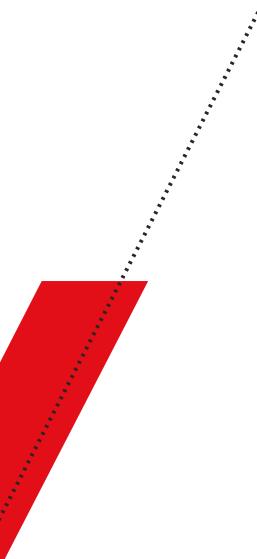


**MEMORIA DE  
ACTIVIDAD  
SUSTENTABLE**  
de Cementos  
Avellaneda S.A.



# ÍNDICE

<b>CARTA DE PRESENTACIÓN</b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>1. PERFIL DE LA EMPRESA</b>	<b>8</b>
1.1 Historia	10
1.2 Perfil de la organización	13
1.3 Productos	18
1.4 Grupos de interés	25
1.5 Cadena de valor	28
<hr/>	
<b>2. GESTIÓN</b>	<b>38</b>
2.1 Economía	40
2.2 Gestión medioambiental	44
2.3 Gestión de recursos humanos	63
<hr/>	
<b>3. TABLA DE CONTENIDOS GRI</b>	<b>86</b>
3.1 Estrategia y análisis	88-89
3.2 Perfil de la organización	88-89
3.3 Aspectos materiales y cobertura	88-89
3.4 Participación de los grupos de interés	90-91
3.5 Perfil de la memoria	90-91
3.6 Gobierno	90-93
3.7 Ética e integridad	92-93



# PRESENTACIÓN

Destacando la importancia que tiene para *Cementos Avellaneda* una gestión más equilibrada y respetuosa con el medio ambiente y con la salud y la seguridad de las personas como valores primordiales que atraviesan toda la organización, tengo el orgullo de presentar esta nueva edición de la *Memoria de Actividad Sustentable de Cementos Avellaneda*.

Para elaborar este informe se han seguido los lineamientos de «Global Reporting Initiative» (GRI) Versión 4, Guías estándares para reportar CO2 y energía en la industria del cemento – «Cement Sustainability Initiative» (CSI) del «World Business Council for Sustainable Development» (WBCSD). En él se describe la gestión económica, ambiental y social durante 2015 y 2016 a través de nuestra actividad en relación a nuestras partes interesadas y al medio ambiente en que nos insertamos.

En relación con el medioambiente, llevamos a cabo nuestra producción atentos a la calidad de nuestros productos y cuidando los recursos naturales que consumimos. Así, nuestro foco está puesto en la eficacia de nuestras plantas con parámetros de gestión exigentes en lo que refiere al consumo energético e hídrico. Nuestra empresa se encuentra altamente comprometida con la implementación de medidas para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y, en ese sentido, estamos llevando adelante diferentes proyectos para colaborar en su disminución.

En materia de gestión de recursos humanos, en 2016, se puso en marcha el “Programa de Desarrollo Corporativo – Construyendo Futuro” para detectar y potenciar las competencias de nuestros colaboradores clave. De esta manera buscamos perfeccionar el accionar de nuestros líderes en pos de una gestión de negocio sustentable. Por otro lado, durante 2016, continuamos impulsando y fortaleciendo distintas iniciativas para contribuir a hacer de nuestra empresa

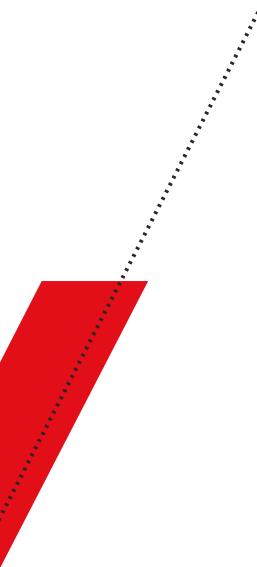
el mejor lugar para trabajar. Ejemplo de ellos son los eventos “Nuestra CASA se llena de niños” y “Un día con Nuestras Parejas como protagonistas” en Planta Olavarría; “Te vine a visitar” y “Abrimos las puertas de CASA” en Planta San Luis o “Pequeño Gran Día” en Buenos Aires.

Cabe destacar que nuestro continuo esfuerzo en esta área se vio reflejado en los resultados de la encuesta Clima Organizacional - ECO 2015 que presentó un nivel de satisfacción laboral del 84%.

En materia de seguridad, durante el período 2015-2016 se han llevado adelante distintas acciones y proyectos entre los cuales se destacan: Conmemoración de la Semana de la Seguridad en el mes de abril; revisión y relanzamiento de parte de la Dirección General de nuestra Política de Seguridad y Salud; implantación de la Política de Gestión de Consecuencias en relación al comportamiento del personal en materia de seguridad; assessment de seguridad en toda la División Hormigón Elaborado; Implementación de Comités Mixtos de Seguridad e Higiene.

Como parte de nuestros valores y altos estándares éticos, durante el año 2016 se trabajó en la implementación de un programa de cumplimiento legal en materia de anticorrupción y defensa de la competencia en todas las operaciones donde CASA está presente.

A lo largo de los últimos años, *Cementos Avellaneda* ha creado vínculos estrechos con instituciones y organizaciones sociales de cada una de las comunidades en donde desarrolla su actividad. Por ello, continuamos colaborando con diversos proyectos de Responsabilidad Social Empresaria vinculados con el bienestar de la comunidad como el de «Huertas, frutales y granjas orgánicas en escuelas públicas» dependiente del INTA o el padrinazgo de niños con discapacidad en la Fundación



de Equinoterapia San Luis. En Capital Federal y Provincia de Buenos Aires sostuvimos nuestro apoyo a proyectos vinculados con el bienestar durante la tercera edad y con el acceso a una vivienda digna, sumando proyectos junto a destacadas ONG vinculadas a nuestro negocio, como Ingeniería sin fronteras, entre otros.

Aprovecho para saludar a todos los colaboradores de *Cementos Avellaneda* por los logros que hemos alcanzado en los últimos dos años y por mantener más vivo que nunca el compromiso con el desarrollo sustentable.



*Miguel Ángel De Anquín*

**Contacto para cuestiones de la Memoria:**

[atencionalcliente@cavellaneda.com.ar](mailto:atencionalcliente@cavellaneda.com.ar) – [www.cementosavellaneda.com.ar](http://www.cementosavellaneda.com.ar)

Las Memorias de Sustentabilidad se elaboran en forma bienal y la edición más reciente corresponde al período 2013-2014.



Memoria  
**Actividad**  
Sustentable

1



# DE LA EMPRESA

A photograph of an industrial plant at night, with various structures and pipes illuminated by warm lights. The sky is a deep blue, and the overall scene is framed by a large white geometric shape on the right side, which contains a red diagonal bar and a dotted line.

1.1 HISTORIA

1.2 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

1.3 PRODUCTOS

1.4 GRUPOS DE INTERÉS

1.5 CADENA DE VALOR



# 1.1 HISTORIA

- 1919 Sociedad Anónima Calera Avellaneda aparece en el mercado de la construcción argentina con organización y capitales de origen alemán para dedicarse exclusivamente a la fabricación de cal.
- 1921 Se adquieren canteras en el Establecimiento San Jacinto de Olavarría y se traslada allí su planta productiva.
- 1933 Con una producción de 75000 toneladas anuales de cal se convierte en la mayor fábrica de cal de Sudamérica.
- 1935 Comienza a producirse cemento con un volumen de 60.000 tn/año.
- 1938 Se adquiere un horno rotativo de última generación y el más moderno del país.
- 1940 La calidad de los productos Avellaneda es cada vez más elegida por arquitectos e ingenieros para sus proyectos y obras.
- 1950
- 1958 Se pone en marcha el horno Humboldt, primer horno del país con intercambiador de calor y uno de los primeros del mundo de este tipo.
- 1960 Se logra una capacidad de producción de cemento de 200.000 t/año.
- 1965 Se lanza al mercado el Cemento Avellaneda Extra, el producto Premium de la compañía y aún hoy uno de los más resistentes del país.

1968

Se incorpora un nuevo horno a la producción de cal y se alcanza de esta manera una capacidad de despacho de 240.000 t/año.

1974

Se pone en marcha la segunda planta de cemento y se logra así una producción de 350.000 t/año.

1980

Se incorporan al negocio Cementos Molins S.A. y Uniland Cementera S.A.

1986

Se lanza al mercado el Adhesivo PERFECTO, con el afán de ampliar la oferta de productos.

1989

Se incorpora la fábrica El Gigante de San Luis, sumando 160.000 tn. anuales al grupo cementero. Ese mismo año la firma cambia su razón societaria por la de CEMENTOS AVELLANEDA S.A.

1994

Se amplía y automatiza la planta de La Calera en San Luis y de este modo aumenta la capacidad productiva a 300.000 t/año

1999

Se crea la división Hormigones Avellaneda.

2004

Se finalizan las obras de ampliación y modernización de la fábrica de Olavarría y así aumenta la capacidad de producción a 2.380.000 toneladas de cemento anuales.

2008

Se lanza al mercado "Cal Hidrat Extra".

2009

Se incorpora al grupo de accionistas Votorantim Cimentos.

2010

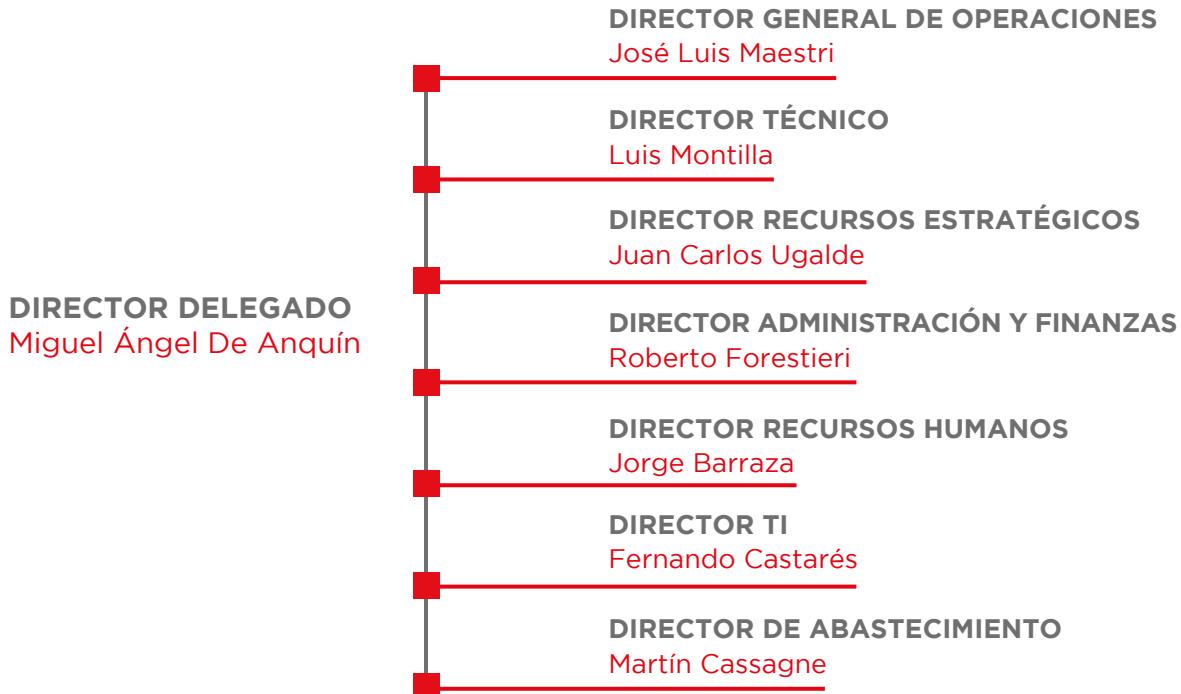
Se Inaugura el CACho, Centro de atención al chofer, en la planta de Olavarría que ofrece un servicio e instalaciones únicas para los choferes.

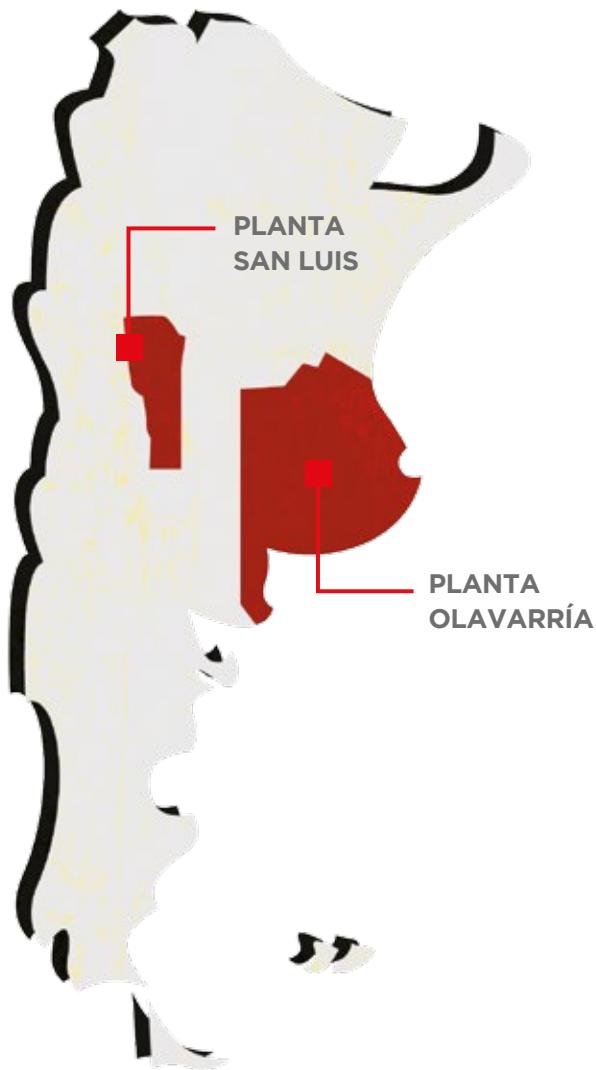
- 
- **2011** Se lanza al mercado Cemento Portland Compuesto, Cal Hidrat Vial y Perfecto Porcelanato.
  - **2012** Se lanza al mercado Perfecto Flexible.
  - **2013** Se pone en funcionamiento el primer bitren del país habilitado para transitar por rutas y autopistas de San Luis.
  - **2014** Se inaugura el primer mirador de Cantera “La Cabañita”, un espacio único para la comunidad que refleja la actividad minera y el proyecto paleontológico de la empresa.
  - **2015** Se instala una playa de Carbón en la localidad de Ramallo. Por otro lado, se festejan con una gran convocatoria los 5 años del CACHo.
  - **2016** Se lanza al mercado un nuevo producto de la familia Perfecto: la pastina Perfecto multipropósito. Por otra parte, el centro de distribución Sáenz Peña se traslada al parque industrial de Cañuelas que cuenta con modernas instalaciones para los choferes y el personal. Este centro está ubicado estratégicamente para optimizar el abastecimiento del mercado de Buenos Aires.

En la actualidad, *Cementos Avellaneda* transita hacia su centenario siendo la empresa del rubro con mayor crecimiento de los últimos 20 años, aportando los productos de mayor calidad del mercado argentino y afianzando una política de sustentabilidad que la destaca a nivel nacional y regional.

# 1.2 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

*Cementos Avellaneda S.A.* posee un directorio integrado por ocho miembros, que constituyen el máximo órgano de administración. Su estructura organizativa es la siguiente: un director delegado que representa los intereses de los accionistas, un director general de operaciones –máximo ejecutivo en la gestión– y seis directores de área con carácter corporativo que apoyan al director general y que cumplen la función de estudiar y analizar las cuestiones pertinentes que inciden en el buen funcionamiento de cada una de las áreas y actividades de la firma.





### **Puntos de despacho**

*Cementos Avellaneda* abastece al mercado argentino desde las localizaciones que se marcan en el mapa: Olavarría y San Luis.

### ***Cementos Avellaneda* y los factores externos: un trabajo a conciencia**

La empresa se relaciona principalmente con el sector industrial, específicamente con la construcción y las obras públicas, es por ello que hace necesario considerar la incidencia de factores externos sobre la labor diaria de la compañía. Para esto, la firma cuenta con mecanismos que permiten gestionar y minimizar situaciones que impliquen algún tipo de riesgo, y dispone de diferentes políticas, normas y procedimientos, coordinados e impulsados desde la Dirección General, para detectar y resolver cada caso en particular de forma rápida y eficiente.

### **Gestión de Riesgos**

A fin de contribuir a la sostenibilidad y continuidad del negocio, facilitar la toma de decisiones y la asunción de riesgos en forma consciente y transparente, la empresa ha implementado la metodología ISO 31000 de gestión de riesgos, cuyo objetivo es identificar y analizar, de manera estructurada y dinámica, los riesgos que puedan afectar a la empresa en

sus diferentes dimensiones y ponen en peligro la consecución de sus objetivos.

Los principales riesgos identificados que afectan a la empresa son:

- **Riesgo de exposición a los mercados:** la posibilidad de nuevos oferentes, o de que se intensifique la competencia en los mercados, constituye un riesgo siempre latente. Para enfrentarlo la empresa concentra sus esfuerzos en acciones orientadas a una mayor eficiencia en costos, mejoramiento en la calidad y oferta de sus productos, y en una cadena de distribución que se acerque lo más posible a los clientes finales.
- **Riesgo operacional:** la empresa se enfrenta a riesgos en todo el transcurso de sus actividades, desde la extracción de materias primas y fabricación del producto hasta la venta y distribución en el mercado. Para identificarlos y evitarlos o mitigarlos, las operaciones se desarrollan bajo un estricto sistema de gestión de calidad, que en la actualidad cuenta con certificación otorgada por TÜV Rheinland en Normas ISO 9001.
- **Riesgo ambiental:** para minimizar el impacto en el medioambiente y promover el uso eficiente y responsable de los recursos, se han implementado políticas, procedimientos y auditorías periódicas, y todas las operaciones de la empresa se controlan y supervisan

mediante un sistema de gestión ambiental de acuerdo a la Norma ISO 14001.

- **Riesgo de información y gestión económico-financiera:** la organización cuenta con un equipo de profesionales y personal capacitado para la gestión de la información económico-financiera y para asegurar el cumplimiento de los controles internos vigentes. Asimismo, existen revisiones independientes por parte de auditoría interna y por una firma de auditoría externa y reportes periódicos a las matrices.
- **Riesgo asociado a los recursos humanos:** para minimizar este riesgo, se han implementado políticas, normas y procedimientos específicos, referidos a los procesos de selección y contratación de personal, definición de roles y responsabilidades, evaluaciones de desempeño, capacitación y desarrollo, compensaciones, promociones, etc. Asimismo, la empresa cuenta con un sistema de gestión de riesgos laborales con miras a la mejora continua de la salud y la seguridad en el trabajo.

### Canal de Denuncias Éticas

*Cementos Avellaneda* cuenta con un canal de denuncias y con un comité de ética, implementados para permitir resolver los problemas éticos dentro de la empresa, y no fuera de ella, de manera imparcial, transparente, anónima y confidencial.



Tanto empleados como terceros (clientes, proveedores, colaboradores o público en general) pueden acceder a este canal abierto para informar, de buena fe y sin temor a represalias, cualquier acción o comportamiento ético irregular que pudiera afectar a empleados, terceras personas (relacionadas o no comercialmente) o afectar la imagen y/o reputación de la compañía. Los canales de comunicación disponibles son:

- **Casilla de correo electrónico:** [denuncias@cavellaneda.com.ar](mailto:denuncias@cavellaneda.com.ar)
- **Página de internet para denuncias web:** <http://www.cavellaneda.com.ar/etica.php>
- **Correo postal, dirigido a Gerencia de Auditoría Interna:** Defensa 113 piso 6, C.A.B.A. (C1065AAA) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

### **Código de Conducta**

El Código de Conducta de *Cementos Avellaneda* expresa el compromiso ético asumido en las relaciones con los clientes, empleados, accionistas, proveedores y con la comunidad en general. Es una herramienta de aplicación obligatoria y constante para todos los empleados y debe ser un marco de referencia para los aliados comerciales de la empresa y para quienes actúen en su representación.

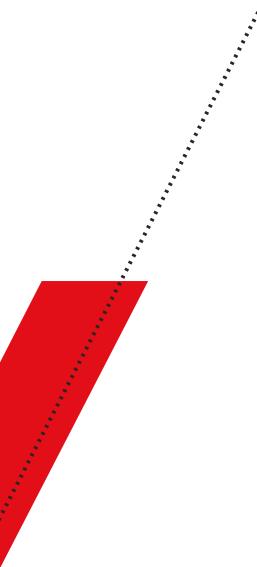
A lo largo de sus casi cien años de historia, la empresa se ha ganado una sólida reputación por su integridad comercial y, por lo tanto, espera que su Código sea no sólo una fuente de información, sino también, una guía que inspire y comprometa a las personas a seguir actuando con integridad, transparencia, imparcialidad, profesionalismo, seguridad y respeto mutuo.

### **Conflicto de Interés**

Es un tema incluido específicamente en el Código de Conducta *Cementos Avellaneda* para evitar situaciones en las cuales los intereses personales entren en conflicto, o pueden percibirse en conflicto, con el desempeño laboral o las responsabilidades éticas para con la empresa. Nuestro Código de Conducta establece que no debe utilizarse la posición o influencia para obtener directa o indirectamente una ventaja injusta o un beneficio de los clientes, proveedores u otros grupos de interés mediante manipulación, ocultamiento, abuso de información privilegiada o privada, tergiversación de hechos materiales u otras prácticas no éticas.

### **Programa de Integridad y Cumplimiento Legal**

Como parte de nuestros valores y altos estándares éticos, durante el año 2016 se trabajó en la implementación de un programa de cumplimiento legal en materia de anticorrupción y defensa de la competencia. Este programa será aplicado simultáneamente en todas las operaciones donde CASA está presente y su objetivo consiste en difundir entre todo su personal cuáles son las conductas esperables ante los temas mencionados. Conjuntamente con asesores externos específicamente contratados para este proyecto, se elaboró un mapa de las áreas que se encuentran más expuestas a esta problemática, de manera de que sea posible proveer las capacitaciones y los recursos adecuados. Adicionalmente se ha trabajado en la elaboración de sendas políticas en materia de anticorrupción y defensa de la competencia, en donde se plasmen las conductas esperables y las no admitidas, que tiene hoy pendiente de su revisión final. Para el próximo ejercicio se espera poder instrumentar dichas políticas y comenzar a realizar las capacitaciones y entrenamiento necesario al personal, para luego evaluar el conocimiento de nuestro equipo en estas materias.



# 1.3 PRODUCTOS

En *Cementos Avellaneda* elaboramos principalmente cemento, la base del desarrollo del mundo moderno.

Durante la Era industrial, con el surgimiento de las grandes ciudades, el cemento fue el producto elegido para construir el futuro y expandir las comunidades por su capacidad de generar estructuras resistentes y duraderas. Y hasta el día de hoy es el material más empleado en el mundo para la construcción.

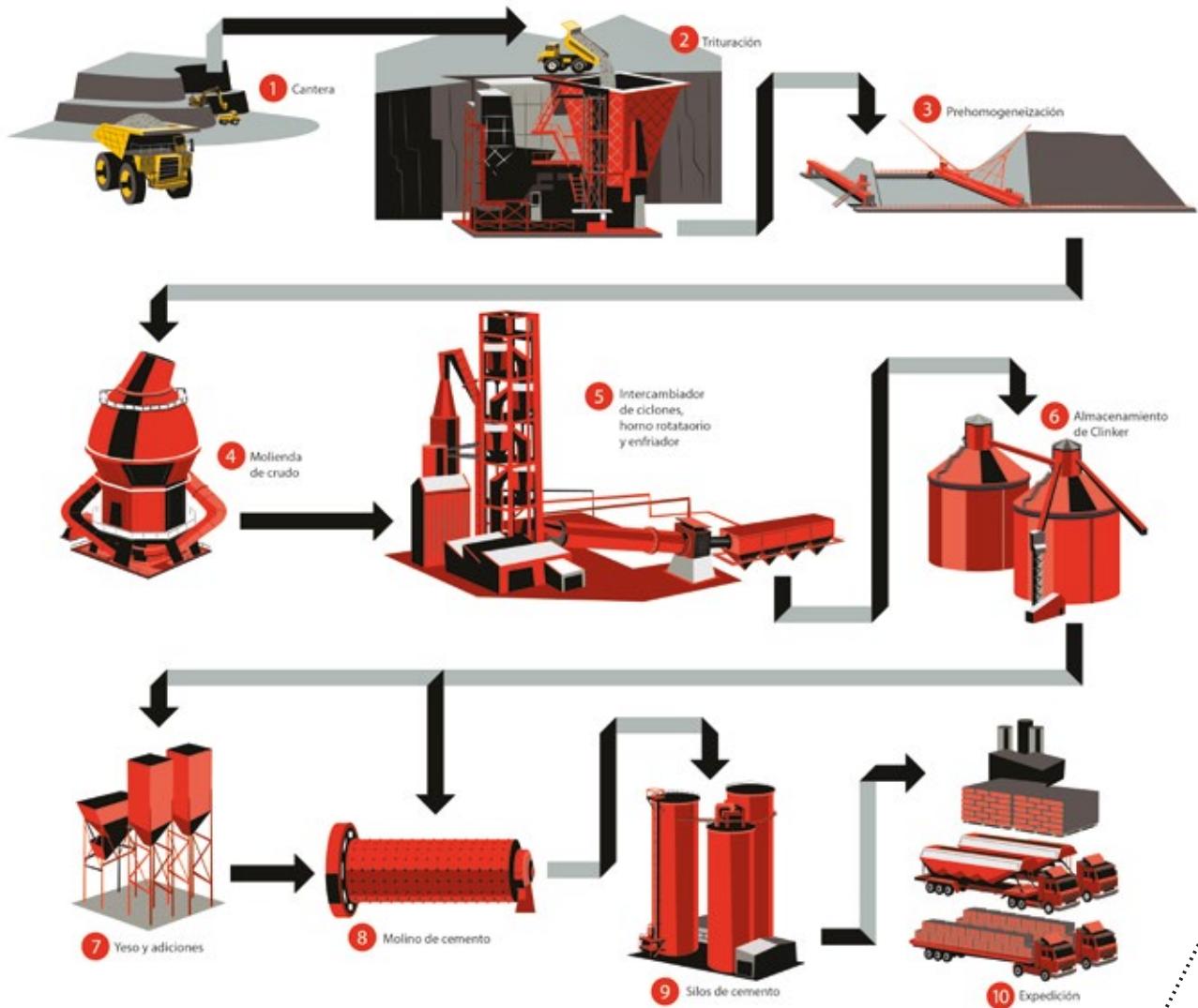
## **Proceso de fabricación del cemento**

El proceso de producción del cemento comienza con la extracción de la piedra caliza, que es triturada y molida, junto con arcillas, a tamaño impalpable. Ese polvillo se calcina en nuestros hornos rotatorios a 1450° C para formar el clínker, una piedra de 4 cm máximo que debe su nombre al sonido que produce la mezcla dentro del horno.

Este clínker, por último, es molido, junto con yeso (como regulador del fraguado) y aditivos que mitigan el impacto ambiental y forman así lo que conocemos como cemento.

## **Proceso de fabricación por Vía Seca**

**1.** Cantera **2.** Trituración **3.** Almacenamiento **4.** Molienda de crudo **5.** Filtro y torre intercambiadora de ciclones **6.** Horno rotatorio **7.** Enfriador **8.** Almacenamiento de clínker **9.** Yeso y adiciones **10.** Molino de cemento **11.** Expedición.



# NUESTROS PRODUCTOS

## Cementos

### **Cemento Pórtland Extra. CPN 50 - (ARI, MRS) - IRAM 50.000/1**

*Origen:* Olavarría - *Presentación:* Granel

De una intensa molienda de clínker con muy alto contenido de silicato tricálcico y pequeñas cantidades de yeso se obtiene un cemento normal de alta resistencia inicial (ARI), moderada resistencia a los sulfatos (MRS) y una resistencia final mucho mayor que la requerida por la norma IRAM. Estas características, especialmente, lo vuelven apto para ser utilizado en los tipos de estructuras que requieren una pronta puesta en servicio como: pistas de hormigón de rápida habilitación al tráfico (fast track), durmientes de FFCC, estructuras elaboradas con encofrados deslizantes, estructuras de hormigón pre y post tensado, premoldeados, hormigones centrifugados y en climas fríos o de alto performance. Es el cemento de mayor resistencia en el mercado.

### **Cemento Pórtland Normal. CPN 40 (ARS) - IRAM 50.000/1**

*Origen:* Olavarría - *Presentación:* Granel

Se obtiene a partir de la molienda conjunta de clínker ARS y pequeñas cantidades de yeso. Está fabricado para usos generales, pero se utiliza específicamente cuando el hormigón se expone a un ambiente con altos contenidos de sulfato.





### **Cemento Pórtland Fillerizado. CPF40 - IRAM 50.000/1**

*Origen:* Olavarría y San Luis

*Presentación:* Granel y bolsas de 50 kg.

Este tipo de cemento se obtiene a partir de la molienda conjunta de clínker, rocas calcáreas de alta pureza, pequeñas cantidades de yeso y aditivos. Es fabricado para usos generales; se caracteriza por su alta trabajabilidad, baja demanda de agua y muy poca tendencia a la fisuración. Además, al desarrollar una alta resistencia a todas las edades, proporciona una mayor seguridad estructural.

### **Cemento Pórtland Compuesto. CPC40 - IRAM 50.000/1**

*Origen:* San Luis

*Presentación:* Bolsas de 50 kg.

Es un cemento obtenido a partir de la molienda conjunta de clínker, puzolana natural de excelente calidad, rocas calcáreas de alta pureza, pequeñas cantidades de yeso y aditivos. Es fabricado para todas aquellas aplicaciones en las que no es necesario un requisito especial.



### **Cemento de Albañilería Hidralit - IRAM 1685**

*Origen:* Olavarría y San Luis

*Presentación:* Bolsas de 40 kg.

Se obtiene a partir de una intensa y conjunta molienda de clínker pórtland, rocas calcáreas de alta pureza, pequeñas cantidades de yeso y aditivos. Está fabricado exclusivamente para trabajos de albañilería. Su excelente performance permite obtener, entre otras ventajas, mezclas de muy elevada trabajabilidad y alto rendimiento.

# NUESTROS PRODUCTOS

## Cales

### **Cal Hidrat Extra**

*Origen:* Olavarría

*Presentación:* Bolsas de 30 kg.

Es un producto obtenido a partir de investigaciones y desarrollos realizados en los laboratorios de *Cementos Avellaneda* que procuraron obtener una cal que proporcionara el máximo rendimiento en todas las actividades de albañilería. Se elabora con cal hidráulica hidratada a la que se le incorporan adiciones minerales que proporcionan una elevada estabilidad volumétrica y aditivos químicos que potencian su desempeño final. Para su fabricación se requiere un menor consumo de combustibles fósiles, energía eléctrica y agua, lo que lo vuelve amigable con el entorno y la naturaleza.

### **Cal Hidrat Vial**

*Origen:* Olavarría

*Presentación:* Bolsa de 30 kg.

Hidrat Vial es una cal hidráulica, hidratada, en polvo, especialmente diseñada para su aplicación en el campo vial.

Está constituida por un elevado contenido de cal útil vial (CUV), uno de los máximos del mercado en cales hidráulicas, y una importante cantidad de silicatos de calcio, que permiten obtener un mayor rendimiento en la estabilización de suelos y mezclas asfálticas.

## Adhesivos y Pastinas

Todos nuestros adhesivos se elaboran a base del cemento pòrtland de más alta resistencia (CPN50), arenas seleccionadas y aditivos de última generación que mejoran la retención de agua, adherencia, elasticidad e impermeabilidad. La familia de productos se compone de la siguiente manera:





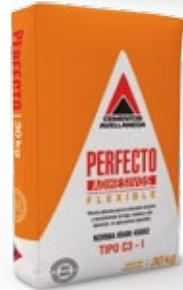
### **Perfecto Impermeable - IRAM 45062 / C1 - I, F**

*Origen:* Olavarría - *Presentación:* Bolsas de 30 kg.  
Adhesivo para la colocación de pisos y revestimientos de mediana y alta absorción, en interiores y exteriores, de baja absorción capilar (I) y fraguado rápido (F). Se recomienda su uso en aplicaciones tradicionales, en interiores y exteriores.



### **Perfecto Porcellanato - IRAM 45062 / C2 - I, F**

*Origen:* Olavarría - *Presentación:* Bolsas de 30 kg.  
Adhesivo para la colocación de pisos y revestimientos de baja, mediana y alta absorción, en interiores y exteriores, de baja absorción capilar (I) y fraguado rápido (F). Es ideal para utilizar en porcellanatos, tanto en interiores como en exteriores.



### **Perfecto Flexible - IRAM 45062 / C3 - I**

*Origen:* Olavarría - *Presentación:* Bolsas de 30 kg.  
Adhesivo para la colocación de pisos y revestimientos de baja, mediana y alta absorción, en interiores y exteriores, de baja absorción capilar (I) y fraguado rápido (F). Es ideal para utilizar en aplicaciones especiales: losa radiante, cerámica existente, hormigón maduro y en exteriores expuestos al sol. Cerámicos de grandes dimensiones.



### **Perfecto Pastina Multipropósito - IRAM 45077/CG 2**

*Presentación:* Caja de 1Kg. y 5 Kg.  
La Pastina Multipropósito de Perfecto fue desarrollada para ser utilizada en todo tipo de ambientes y superficies. Su versatilidad permite la aplicación en pisos y revestimientos porcellanatos cerámicos, graníticos y calcáreos de todo tipo, tanto en interiores como exteriores, asegurando una terminación perfecta.

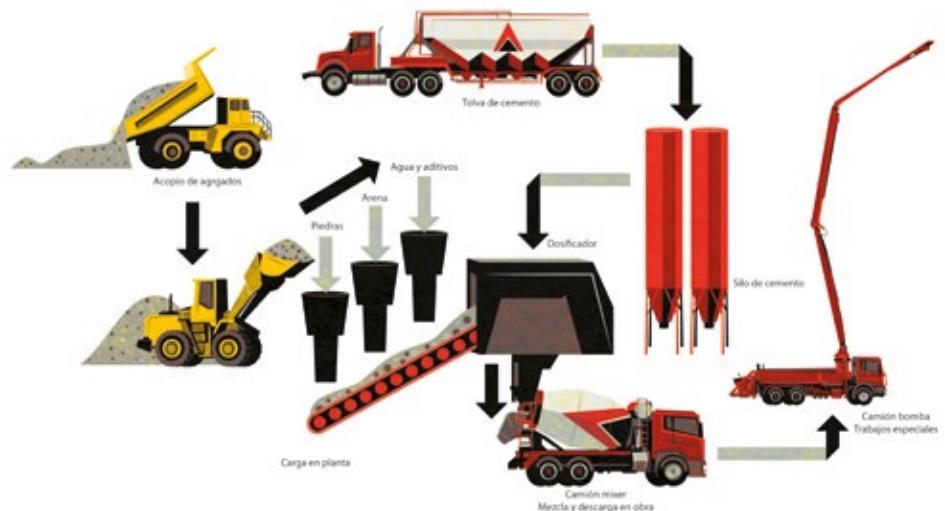
# NUESTROS PRODUCTOS

## Hormigones

*Elaborados bajo Reglamento CIRSOC 201 y Norma IRAM 1666.*

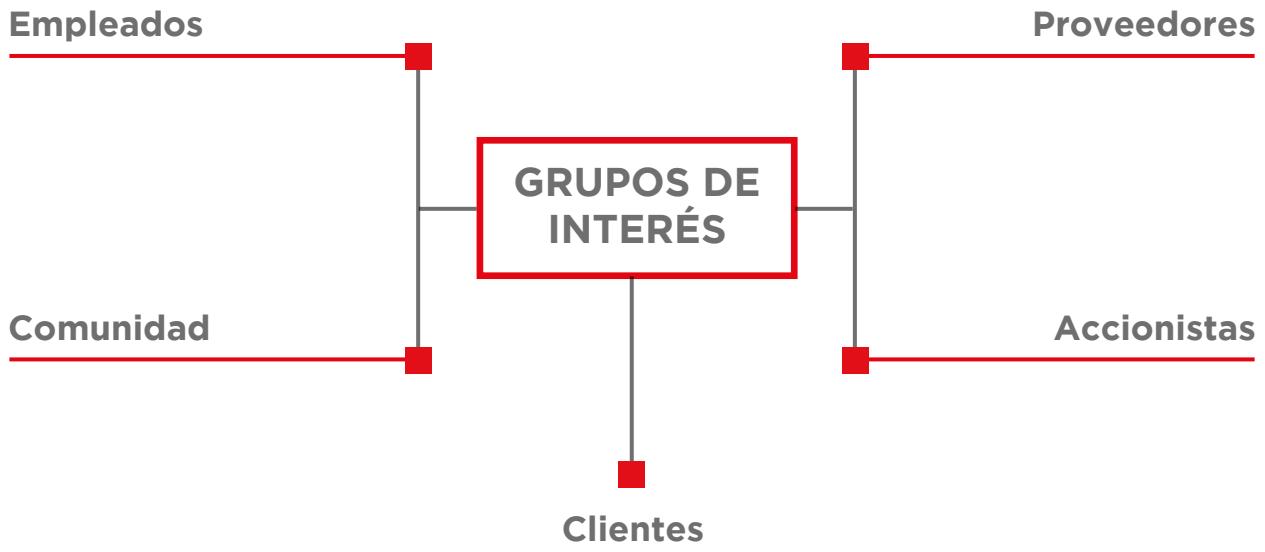
El hormigón es una mezcla compuesta por cemento, agua y áridos de granulometría controlada que es transportado en estado fresco a obras en construcción. Por su resistencia y durabilidad que adquiere luego del proceso de fraguado, se convierte en un material de suma importancia para ser utilizado en estructuras como cimientos, pilares, forjados, vigas, losas y muros, entre otros.

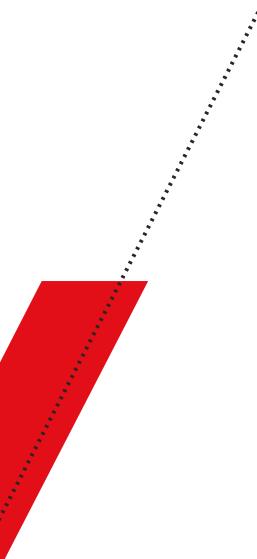
La obtención de hormigones de alta calidad se basa en la dosificación y mezclado correcto de sus componentes, acompañado por un transporte en tiempo y forma, y una cuidadosa colocación, compactación y posterior curado. La División *Hormigones Avellaneda* cuenta con un plantel de profesionales que constantemente trabajan para brindar productos de primera calidad, acorde a las necesidades de cada cliente.



# 1.4 GRUPOS DE INTERÉS

*Cementos Avellaneda* desde su aparición en el mercado de la industria argentina ha intentado promover dentro de sus políticas, como núcleo central, el respeto, la cooperación y el diálogo. La empresa intercambia y conserva buenas relaciones tanto con las comunidades que pertenecen a su área de impacto como con sus accionistas, proveedores, clientes y empleados, porque reconoce la vital importancia que cada grupo de interés posee en las actividades que desarrolla.





## **Accionistas**

Una búsqueda constante de la organización es otorgarles rentabilidad a los accionistas, por eso de manera frecuente se les comunica información transparente a través de:

- reuniones periódicas entre la empresa y sus accionistas;
- videoconferencias para atender asuntos técnicos, contables, de recursos humanos, etc.;
- visitas de comisiones técnicas;
- auditorías internas de las casas matrices.

Además, se implementan diferentes estrategias y se ponen en marcha distintos mecanismos con el fin de aumentar y asegurar la confianza de los accionistas en la gestión;

- formalización de la estructura para la toma de decisiones;
- sistemas de gestión;
- formalización de políticas internas;
- estandarización de informes de resultados para una mayor eficiencia en la evaluación de la gestión.

## **Clientes**

La premisa rectora de los esfuerzos y estrategias de la firma es: atender las necesidades del cliente. Por ello se elaboran sistemas de comunicación con todas aquellas personas que, con su colaboración, directa o indirecta, permitan mejorar la calidad de los productos.

## **Proveedores**

El vínculo de confianza estrecho que mantiene la organización con los proveedores de productos y servicios es reforzado por la transparencia y la imparcialidad. Es por esto que la empresa promueve un diálogo constante con el propósito de reducir el impacto negativo en el medio ambiente, da prioridad a las

relaciones con aquellos que incorporan criterios de sustentabilidad en sus gestiones y coordina acciones conjuntas para asegurar su alineamiento con la política de calidad ambiental, mejoras de procesos y bienestar general de la población.

### **Empleados**

Para *Cementos Avellaneda* el éxito depende de la relación con los clientes y el trato que nuestros principales colaboradores, los empleados, desarrollen con ellos. Para fomentar en nuestros empleados la credibilidad, pluralidad y participación es clave tanto la publicación y el cumplimiento de nuestra política de recursos humanos como así también la implementación de otras estrategias como propiciar frecuentes reuniones de personal, disponer de buzones de sugerencias habilitados y de correos electrónicos e internet accesibles para todos los trabajadores del grupo.

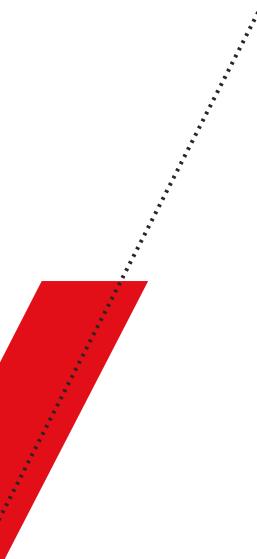
### **Comunidad**

*Cementos Avellaneda* coopera con instituciones, organizaciones sociales y grupos de interés para robustecer y afianzar el vínculo con la comunidad en la que trabaja, apoyando proyectos que involucran aspectos ambientales, artísticos, culturales, educativos y sociales que propician el desarrollo sustentable de su actividad.

### **Sesiones de consulta e interacción con los grupos de interés**

La activa interacción de *Cementos Avellaneda* con la comunidad se evidencia por su participación y cooperación en diferentes áreas:

- seminarios y publicaciones de trabajos técnicos de distintos responsables del área de calidad y asistencia técnica;
- colaboración con entidades educativas, profesionales, sociales y ambientales;
- programas y acción comunitaria.



*Cementos Avellaneda*  
cuenta con una  
política de calidad  
fuertemente arraigada  
que constituye  
una garantía de  
confiabilidad en  
la relación con  
los clientes.

## 1.5 CADENA DE VALOR

*Cementos Avellaneda* entiende que la construcción de relaciones de confianza con toda su cadena de valor resulta un factor clave para un accionar sustentable.

### **Clientes**

La empresa cuenta con una política de calidad fuertemente arraigada que constituye una garantía de confiabilidad en la relación con los clientes. La Gestión de la Calidad ha sido desarrollada en el marco de las Normas ISO 9001:2008 y pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Fabricar productos bajo las normas técnicas reconocidas en el mercado, satisfaciendo los requisitos y expectativas de los clientes.
- Diseñar e implementar cada proceso, en un marco de eficacia y eficiencia, considerando la metodología de prevención y de progreso continuo.
- Incorporar nuevas tecnologías y el uso de herramientas estadísticas para mejorar la confiabilidad en los procesos.
- Motivar en los proveedores una actitud que

acompañe la mejora continua de nuestra oferta.

- Lograr que todo el personal, sin excepción, se responsabilice velando por la calidad de nuestros productos y servicios.
- Desarrollar una asistencia técnica competente y reconocida por clientes y usuarios.
- Desarrollar un sistema de formación continua del personal a fin de potenciar sus habilidades, reforzando a la vez una actitud responsable y consciente que lo conduzca a lograr los objetivos en un marco de solidaridad y respeto por su entorno.

Esta política es difundida y aplicada en todos los niveles de la organización, gracias al compromiso de los directivos que, además, aseguran la disponibilidad de los recursos necesarios.

### **La Calidad de Cementos Avellaneda**

- Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo norma ISO 9001, por TÜV Rheinland.
- Productos que cumplen normas IRAM certificados por el INTI.

*Cementos Avellaneda S.A.* cuenta con un reconocido Departamento de Asistencia Técnica, a través del cual se presta asesoramiento a clientes y usuarios sobre todos los aspectos de los productos que se comercializan, indicando: características, usos recomendados, dosificaciones más convenientes y metodologías constructivas.

El área esta comandada por expertos en diseño y construcción de rutas, tecnología de hormigón y construcciones de albañilería y cuenta con laboratorios de ensayos equipados para realizar la caracterización de materiales componentes y el desarrollo de pruebas tecnológicas en morteros, hormigones y premezclados.

Asimismo, se brinda asesoramiento en la resolución de problemas tecnológicos sencillos al pie de obra, a través de laboratorios de control móviles que se suman a los fijos emplazados en San Justo, Olavarría (Buenos Aires) y San Luis.

A las tareas mencionadas se le suman la formación de personal (mediante conferencias, cursos y eventos) así como el acompañamiento y apoyo para la realización de estudios especiales en nuevas tecnologías del proceso de materiales: hormigones de alta resistencia, fast track, hormigones auto-compactantes, etc.

Para la realización de estudios especiales, el Departamento de Asistencia Técnica, estableció convenios de trabajo en colaboración con universidades (UNICEN; UNLP) y centros de



excelencia como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el Laboratorio de Entrenamiento Multidisciplinario para la Investigación Tecnológica (LEMIT) y el Instituto Tecnológico del Hormigón (ITH).

### **Tipos de contacto con el cliente**

#### **▪ Contactos y gestiones a través del**

#### **Centro de Atención al Cliente:**

El Centro de Atención al Cliente tiene como objetivo, por un lado, brindar atención personalizada vía telefónica o por correo electrónico a consultas de índole comercial, logística, crediticia y técnica; y por el otro, entregar información de utilidad a los clientes asumiendo un papel proactivo en la comunicación de la dinámica de las operaciones. Es un canal para el ingreso de pedidos CIF y es el responsable de la recepción y respuesta de reclamos.

**▪ Fuerza de ventas – Inspectores comerciales y representantes:** El área comercial cuenta con un grupo de personas dedicadas a exclusivamente a llevar una gestión comercial en forma personalizada, cordial y con vocación de servicio para canalizar y solucionar todas las necesidades e inquietudes de los clientes.

**▪ Portal e-cementos:** Es una herramienta ágil y rápida para que los clientes realicen todo

tipo de consultas vinculadas a la actividad desarrollada por la empresa que permite el acceso a sus documentos comerciales, estados de la cuenta e ingreso, solicitudes de órdenes de carga y seguimiento de reclamos.

Dentro de las funciones del portal se destaca el sistema de preturnado para la programación de cargas. A través de él, se coordina una ventana de carga en planta para cada unidad de transporte, lo que, para clientes y proveedores, redundará en beneficios tales como:

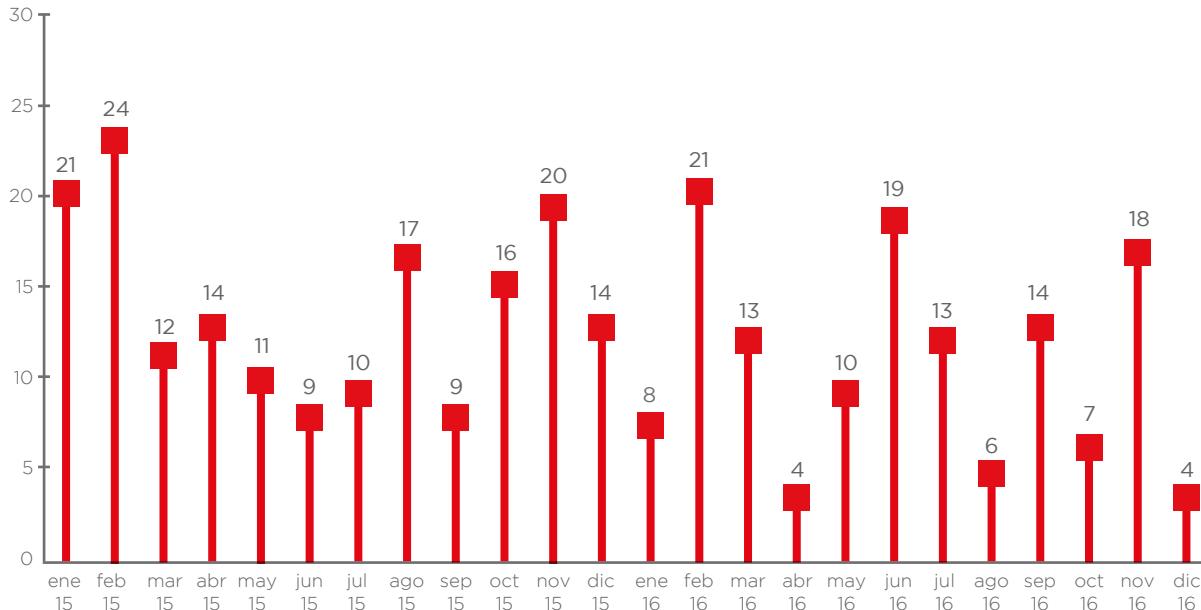
- optimización del despacho de productos, mediante el máximo aprovechamiento de los puntos de carga en planta y la reducción de tiempos muertos;
- aumento de la productividad para los transportistas, debido a la programación organizada de las ventanas de carga en función de la disponibilidad y los ciclos de viaje;
- mayor eficiencia en el flujo de transportes que acuden a planta, mediante una planificación adecuada en función del ritmo de carga, evitándose así demoras por arribos múltiples a los puntos de despacho;
- reducción del tiempo total en los puntos de despacho para los transportes de clientes y proveedores, gracias a la planificación de las cargas y las automatizaciones de los puntos de control dentro de planta.

- **sitio web:** A través del portal [www.cementosavellaneda.com.ar](http://www.cementosavellaneda.com.ar) brindamos información acerca de la empresa, nuestros productos y las últimas novedades en materia de nuevas obras, RSE, publicaciones técnicas, etc.

Asimismo, durante 2016 se lanzó el microsítio [www.perfecto.com.ar](http://www.perfecto.com.ar) para brindar información y ventajas de la familia de adhesivos y pastinas Perfecto.

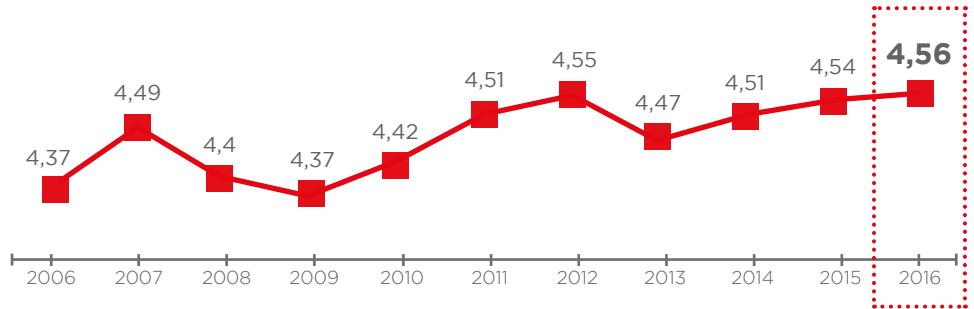
- **satisfacción del cliente:** Se monitorea frecuentemente la opinión de los clientes tanto por los reclamos recibidos como mediante una encuesta de satisfacción que aborda diversas temáticas de importancia. Cabe destacar la excelente celeridad en las respuestas a los reclamos que se ve reflejada en los siguientes indicadores.

**Tiempos de gestión.** Se consideran los días de gestión desde el momento de la derivación del reclamo hasta el cierre de gestión. Los promedios aumentarán a medida que sean cerrados los reclamos pendientes de gestión.



**Calificación Asistencia Técnica.** En relación con la calidad técnica y utilidad de la respuesta a reclamos, se realizó una evaluación en la encuesta de satisfacción al cliente que obtuvo excelentes resultados.

1. Muy mala    2. Mala    3. Regular    4. Buena    5. Muy buena



En *Cementos Avellaneda* durante el período considerado no se registraron impactos negativos en la salud, incidentes durante la elaboración de productos, errores u omisión de información en el etiquetado, vulneración de las regulaciones sobre comunicaciones de marketing, privacidad o fuga de datos de clientes.

**Encuesta de Satisfacción a Clientes.** Con respecto a los resultados de la encuesta de Satisfacción a Clientes, se pueden ver los excelentes resultados generales, que indican que el camino de mejora continua adoptado es correcto.

Evaluación	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
<b>Indicador General</b>	<b>3,97</b>	<b>3,99</b>	<b>4,00</b>	<b>3,99</b>	<b>4,07</b>	<b>4,20</b>	<b>4,12</b>	<b>4,14</b>	<b>4,15</b>	<b>4,24</b>	
ASPECTOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	IMPACTO
1° Comercial	4,38	4,36	4,33	4,42	4,37	4,48	4,47	4,48	4,45	4,59	Fortaleza
2° Calidad de producto	4,52	4,46	4,43	4,48	4,48	4,50	4,47	4,47	4,44	4,49	Fortaleza
3° Comunicación	3,90	4,38	4,40	4,31	4,48	4,64	4,49	4,49	4,42	4,64	Fortaleza
4° Servicio técnico	4,46	4,41	4,38	4,39	4,54	4,61	4,49	4,48	4,58	4,57	Fortaleza
5° Bolsas	3,76	3,60	3,68	3,86	3,96	4,12	4,08	4,02	3,93	4,07	Mejorar

1. Muy mala    2. Mala    3. Regular    4. Buena    5. Muy buena

## Proveedores

Para fortalecer la eficiencia en los procesos productivos de la firma es fundamental asegurar la calidad en la cadena de abastecimiento y el profesionalismo de los contratistas. Por esta razón la gestión de proveedores se realiza a través de la Gerencia de Abastecimiento, la cual selecciona y prepara personal apto y capaz para la elaboración de productos y servicios.

La selección y evaluación se realiza bajo las normas establecidas por los sistemas de gestión ISO 9001 e ISO 14000, que incluyen procesos de evaluación económico-financiero, legal y ambiental. Asimismo, durante 2015 se implementó el servicio de comunicación a través del portal web e-BuyPlace.com, con el objetivo de agilizar la operatoria diaria entre la empresa y sus proveedores. El servicio comprende toda la cadena de relación desde el requerimiento de cotización o licitación, hasta la comunicación del pago correspondiente, posibilitando una importante disminución de costos operacionales entre empresas. Permite también

un completo control sobre las operaciones realizadas y la disponibilidad de la información necesaria en el momento oportuno.

De igual forma, para fortalecer la cadena de valor de la firma es necesario asegurar la participación de los proveedores durante el período.

<b>TIPO DE CONTRATACIÓN/COMPRA</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</b>
Servicios	<b>95%</b>
Insumos	<b>70%</b>
Repuestos	<b>75%</b>

Cabe destacar, que la empresa cuenta con una amplia participación de personal proveniente de proveedores y contratistas en las actividades de capacitación que se organizaron durante estos años:

**AÑO 2015:** 1904.6 horas hombre. Participaron 126 personas.

**AÑO 2014:** 2938 horas hombre. Participaron 152 personas.

Así es como *Cementos Avellaneda S. A.* intenta hacer extensivo su compromiso de responsabilidad social para fomentar el desarrollo sustentable en su cadena de aprovisionamiento.

### **Logística**

Contamos con un servicio logístico diferencial que se compone de 3 frentes:

#### **1. Entregas CIF con excelentes valores de cumplimientos**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Acumulado de entregas a tiempo (según lo acordado)	<b>86,50%</b>	<b>91,22%</b>

## **2. Servicios preferenciales para los choferes en puntos de despacho (CACHO)**

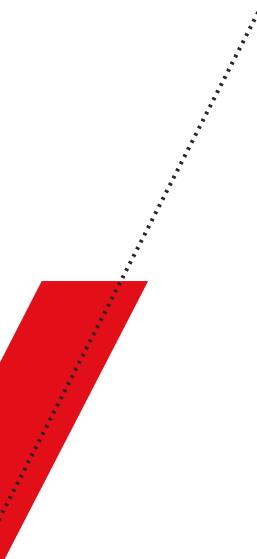
En cada punto de despacho se brindan servicios preferenciales para los choferes a través de los centros de atención al chofer (C.A.Cho.). Estos centros se emplazaron con el objetivo de brindar un espacio de confort para los choferes y sus acompañantes y cuentan con restaurant y cafetería, TV, Wi-Fi, vestuarios con duchas y zona lúdica.

## **3. Liderazgo nacional en innovación del rubro: transporte terrestre bitren**

*Cementos Avellaneda* continúa siendo pionera en Argentina en el desarrollo de transporte terrestre con unidades bitrén. El gerente de cadena de valor, el Ing. Alberto Eduardo Chichizola, es uno de los principales referentes de esta disciplina en el país y la región, y brinda asesoramiento específico en varios países del Cono Sur.

Durante los últimos años se han realizado numerosas presentaciones a nivel provincial y nacional en busca de la reglamentación y aprobación para la circulación de bitrenes, destacándose entre ellas la realizada en el Congreso de la Nación junto con el Gobernador de la provincia de San Luis en octubre de 2014.





*Cementos Avellaneda* es pionero en el desarrollo de transporte bitren. Utilizamos la experiencia de éxito en la provincia de San Luis para extrapolar su implementación a nivel nacional.

Gracias a esto la empresa tiene una autorización para el uso y circulación de estas unidades en todas las rutas provinciales y autopistas de la provincia de San Luis.

En la actualidad, se encuentra gestionando al menos cuatro nuevos corredores:

- Corredor Olavarría – Cañuelas – Campana, Buenos Aires.
- Corredor Olavarría – Zona de Actividades Logísticas, Villa Mercedes, San Luis.
- Corredor Villa Mercedes – La Calera, San Luis – Córdoba Capital.
- Corredor Villa Mercedes – La Calera, San Luis – Mendoza Capital.

Vialidad Nacional está revisando los tráficos solicitados y estudia la posibilidad de crear tramos pre-aprobados, con un monitoreo de datos junto con las autoridades, que ayudaría en la implementación y apertura de otros itinerarios.

Durante el año 2016 se realizaron reuniones, pruebas y charlas en catorce provincias, en universidades, empresas, cámaras y exposiciones dirigidas a empresarios y autoridades, con el propósito de dar a conocer el vehículo, con estudios, investigaciones y pruebas de manejo que mostraron la tecnología incorporada para

su seguridad y control. Los resultados positivos de las pruebas realizadas fueron contundentes:

- merma en costos entre 20-25% para una distancia media de 70 km;
- control exacto de pesaje en origen, tanto el peso total como por eje/tándem;
- condiciones de operación superiores a las unidades en uso actual (maniobrabilidad, radio de giro, frenado, etc.);
- mayor seguridad. No se observaron hechos riesgosos en las pruebas.
- mejor habitabilidad que la actual y su consecuente beneficio en las condiciones de trabajo del chofer;
- menor consumo de combustible por tonelada transportada (-30%).

*Cementos Avellaneda* seguirá estimulando el desarrollo de este sistema de transporte puesto que los bitrenes aportan mejoras concretas en materia de seguridad e infraestructura vial, posibilitan mayor fluidez para el tránsito, garantizan la disminución en el consumo de combustible y la consecuente reducción de la emisión de gases contaminantes y promueven la inclusión de zonas marginadas en el interior del país al asegurar reducciones sustanciales del costo por tonelada transportada.



Memoria  
**Actividad  
Sustentable**

2



# GESTIÓN

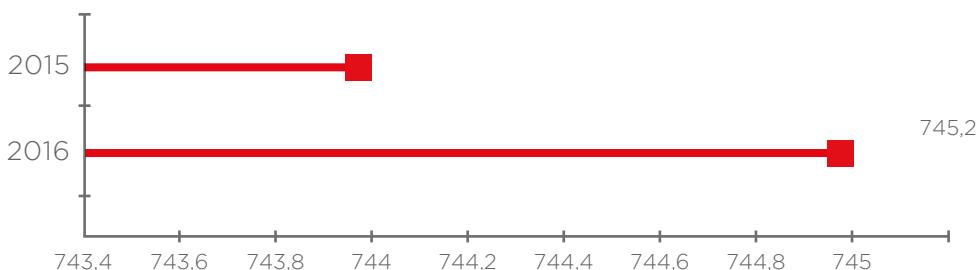
- 
- 2.1 ECONOMÍA  
2.2 GESTIÓN  
MEDIOAMBIENTAL  
2.3 GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS

## 2.1 ECONOMÍA

Uno de los principales impactos producidos por la actividad de *Cementos Avellaneda* en su entorno operativo es de índole económico. Teniendo en cuenta la naturaleza de la actividad, son evidentes los importantes efectos, tanto directos como indirectos, que produce la Empresa en el desarrollo económico de las áreas en las que opera.

### Escala de la organización

Cantidad de personas



### Valor económico directo

*Cementos Avellaneda S.A.* facturó 4.143,86 millones de pesos en 2016, un 30% más que en 2015, lo que generó un EBITDA de 989,76 millones de pesos y un beneficio después de impuestos de 670,70 millones de pesos. Durante el ejercicio 2015 y 2016 se realizaron inversiones por 500,01 y 309,21 millones de pesos, respectivamente.

Principales magnitudes (en miles de pesos)	2016	2015	16/15
Ventas netas	4.143.865	3.197.566	30%
EBITDA	989.765	683.401	45%
Resultado neto	670.704	550.958	22%
Resultado neto por acción	10,17	8,36	22%
Inversiones realizadas	309.213	500.006	-38%

El resultado neto del ejercicio experimentó un crecimiento del 22%.  
Los gastos financieros durante el 2016 fueron los siguientes:

Intereses pagados (en miles de pesos): **297**

Los principales impuestos (ganancias, ingresos brutos, explotación de canteras y otros) pagados por la empresa a las diferentes administraciones públicas fueron:

Impuestos (en miles de pesos): **666.703**

### Valor económico directo distribuido

Durante el período considerado los gastos relacionados con compras fueron los siguientes:

Gastos en materias primas, mercancías y servicios: **1.017.193.546**

Los gastos relacionados con el personal continuaron incrementándose durante 2015-2016 debido, fundamentalmente, a los aumentos salariales otorgados al personal con el objetivo de mantener la competitividad de la organización en el mercado laboral y mitigar el impacto de la

inflación acontecida en el país sobre el poder adquisitivo de nuestros colaboradores. (Inflación del 10,9% para el 2013 y del 23,9% para el 2014 según el IPC – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

	2014	2015	2016
Gastos en personal propio	<b>334.813</b>	<b>457.076</b>	<b>634.269</b>

La Empresa registró un empleo medio de 743,7 personas durante 2016, que representa un aumento del 3% respecto a 2014. El personal contratado por *Cementos Avellaneda* procede principalmente de la comunidad local, incluido el correspondiente a la Dirección. Uno de los objetivos de nuestra gestión de Recursos Humanos es ofrecer una remuneración acorde a las responsabilidades asumidas, ofreciendo un salario justo, equitativo internamente y competitivo externamente.

Relación Salario Base Inicial vs. Salario Mínimo Vital y Móvil	Valor al 31/12 *	Salario Base Inicial al 31/12	Salario Base Inicial / Salario Mínimo Vital y Móvil
2013	3300	4980.39	150.9
2014	4400	6446.04	146.5
2015	5588	7528.73	134.7
2016	7560	10403	137.6

\* Según resoluciones vigentes del Consejo Nacional de Empleo, Productividad y salario mínimo, vital y móvil.

A fin de complementar el programa retributivo de la empresa con el objetivo de alcanzar una mayor satisfacción de nuestro equipo humano y retención del talento, la organización ha establecido una serie de beneficios sociales descriptos en el capítulo “Recursos Humanos”.

<b>Gastos destinados a programas de beneficios sociales para los empleados</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Transporte de Personal	6415	8527	11780
Servicios Médicos Asistenciales	4689	6196	10804
Comidas al Personal	5629	7945	12439
Plan de Pensiones	1042	1336	1694
Seguros de Vida	236	261	421

Las contribuciones voluntarias y donaciones realizadas por la empresa en la comunidad y organizaciones sociales y empresariales durante 2015 y 2016 fueron:

Inversiones en la comunidad: **413.847**

### **Impactos económicos indirectos**

Es importante valorar, a su vez, el impacto económico indirecto y positivo que ejerce la Empresa tanto en las comunidades donde se asienta y desarrolla sus actividades, como en el resto del país en el que lleva a cabo sus negocios:

- Contribución a las mejoras en los servicios públicos e infraestructura de la comunidad a través del pago de impuestos a las administraciones públicas locales.
- Creación de empleo directo e indirecto que fomenta el desarrollo de industrias auxiliares o complementarias a la actividad de la empresa.
- Productos y servicios que permiten la construcción de nuevas infraestructuras y mejoran las redes de comunicaciones, y que en consecuencia otorgan mayor dinamismo a la economía.



## 2.2 GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

En *Cementos Avellaneda S. A.* hemos desarrollado un firme compromiso en la búsqueda del equilibrio entre el crecimiento económico y el uso racional de los recursos naturales.

Nos adherimos al concepto de sustentabilidad, entendiendo el concepto como un grupo de acciones destinadas a controlar y gestionar las condiciones ambientales, que formentan un crecimiento económico y social perdurable en el tiempo, con un impacto neto positivo en las generaciones futuras.

La empresa asigna a la Dirección de Recursos Estratégicos la responsabilidad por la gestión sustentable de dichos recursos. Esta área se encarga de establecer las políticas y objetivos, asignar los recursos y controlar su cumplimiento.

Los pilares de la gestión ambiental son:

- sistemas de gestión certificados ISO 14001;
- procedimientos para un cumplimiento legal ambiental;
- recursos humanos altamente capacitados distribuidos en las localizaciones.

El director de Recursos Estratégicos, la coordinadora corporativa de Medio Ambiente y los gerentes de las unidades establecen y revisan periódicamente metas ambientales tendientes a una mejora continua en el desempeño ambiental.

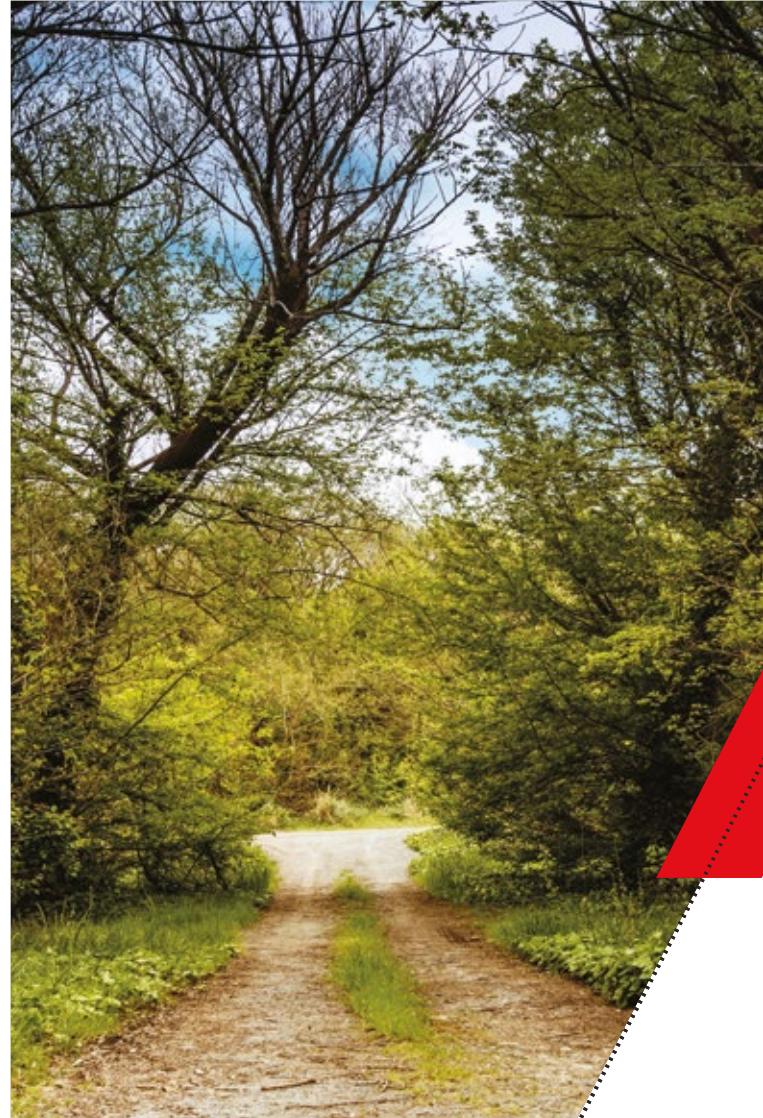
Entre 2015 y 2016 las principales metas ambientales se enfocaron en resultados medibles en los siguientes aspectos:

- capacitar recursos humanos propios y contratistas;

- reducir niveles de ruido, emisiones de material particulado y gases de efecto invernadero (CO<sub>2</sub>);
- incrementar la sustitución de combustibles fósiles por combustibles y materiales alternativos;
- reducir la generación de residuos, consumos de agua y energía utilizada por unidad de producto;
- reducir incidentes y emergencias ambientales;
- aumentar las zonas forestadas o parqueadas y recuperar la paisajística de las canteras;
- mejorar la calidad de la relación con la comunidad que interactúa en cada localización.

Entendemos el concepto de “medio ambiente” como el entorno en el cual la organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones.

Nos adherimos al concepto de “economía circular”, y en consecuencia ejercemos el cambio de una economía de tipo “lineal”, (extracción, fabricación, utilización y eliminación) que conduce al agotamiento de recursos naturales y combustibles fósiles, a una de tipo “circular”. Concebimos esta “economía circular regenerativa” en el marco





del desarrollo sostenible en el que la producción de bienes y servicios incluye como objetivo la reducción del consumo de materias primas, agua y fuentes de energía, para enfocarse en el uso eficiente de los recursos y minimizar el enterramiento de residuos, que pasan a convertirse en fuentes de materiales y/o energía.

Para evaluar su desempeño ambiental, la organización comunica indicadores de desempeño ambiental estandarizados que facilitan la comparabilidad de la información propia con la de otros actores en el mercado local e internacional. Estos indicadores se basan en las Guías para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad de «Global Reporting Initiative» (GRI) Versión 4, Guías estándares para reportar CO<sub>2</sub> y energía en la industria del cemento – «Cement Sustainability Initiative» (CSI) del «World Business Council for Sustainable Development» (WBCSD). Los indicadores más representativos están incluidos en la presente Memoria.

### **Competitividad industrial y sustentabilidad**

Consideramos que es posible lograr un accionar sustentable a través de la investigación y la inversión en las mejores tecnologías disponibles. Esta premisa se basa en ejemplos de proyectos sustentables:

- utilización de combustibles y materiales alternativos derivados de residuos de otras industrias;
- proyectos MDL (Mecanismo de Desarrollo Limpio del Protocolo de Kioto) de sustitución de combustibles fósiles por biomasa agrícola;
- proyecto de biomasa forestal;
- proyecto MDL de eficiencia energética en la fabricación de cal;
- productos de bajo factor de emisión de CO<sub>2</sub>;
- promoción de construcción sustentable.

El compromiso de la empresa con respecto al medioambiente se cristaliza en la política ambiental que se detalla a continuación y se encuentra disponible en la web de la compañía [www.cavellaneda.com.ar](http://www.cavellaneda.com.ar)

## Política ambiental de Cementos Avellaneda

*Cementos Avellaneda S.A.* aplica en sus distintas localizaciones de Argentina los siguientes principios ambientales:

- Cumplir con la legislación ambiental aplicable a la organización y otros compromisos asumidos.
- Desarrollar las actividades en un marco de protección del medio ambiente enfocados en obtener mejoras continuas en nuestro desempeño ambiental enmarcado en un sistema de gestión.
- Desarrollar el rol potencial de la industria cementera en el coprocesamiento de residuos y otros materiales, adecuados previamente para utilizarlos como

combustibles y materiales alternativos en el proceso.

- Utilizar tecnología, materia prima e insumos alternativos para minimizar los impactos ambientales, buscando opciones que garanticen la sustentabilidad de nuestras actividades.
- Implementar planes de capacitación en temas ambientales para personal propio, proveedores y contratistas.
- Mantener una buena relación e intercambio con todas las partes interesadas.

Esta política es difundida y aplicada en todos los niveles de la organización.

También las Reglas verdes, evidencian el compromiso de la organización con la protección del medio ambiente.

## Reglas verdes de Cementos Avellaneda

- Minimizar la emisión de material particulado y ruidos
- Preservar cursos de agua
- Realizar la correcta gestión de residuos
- Dar aviso inmediato de emergencias ambientales
- Usar el agua en forma racional
- Respetar sitios arqueológicos y áreas protegidas
- Respetar flora y fauna autóctona
- No verter efluentes líquidos sin permiso legal
- Recomponer paisajes afectados
- Usar recursos naturales en forma responsable



## Indicadores de desempeño ambiental

Dada la naturaleza de las actividades desarrolladas por *Cementos Avellaneda S.A.*, los aspectos ambientales más destacados, asociados a sus diferentes procesos son:

1. Materiales
2. Energía
3. Agua
4. Biodiversidad
5. Emisiones y residuos
6. Cumplimiento normativo
7. General: gastos e inversiones

### 1. Materiales

La piedra caliza, materia prima básica para la fabricación de cemento portland, es un material natural de amplia disponibilidad. Su extracción representa un impacto para el medio ambiente que se puede mitigar o reducir a niveles aceptables mediante un plan de gestión ambiental adecuado.

Los informes de evaluación de impacto ambiental que se realizan en las distintas etapas del yacimiento desde el inicio (prospección, exploración y explotación) hasta el abandono y cese de actividades, son aprobados por la autoridad de aplicación y guían las distintas actividades a desarrollar en las canteras.

Una fuente de sustentabilidad ambiental

promovida por la empresa es la utilización, durante la molienda de clínker, de subproductos industriales y de otro tipo de materiales como laminilla de hierro, puzolanas, filler de caliza y sulfato de calcio.

La incorporación de estos materiales en reemplazo de las materias primas clásicas (piedra caliza, mineral de hierro, arena y arcillas), sumada a su racional utilización, evita el uso excesivo de recursos naturales no renovables.

La incorporación como materia prima de algunos subproductos industriales no sólo disminuye el consumo de energía y las emisiones al entorno, sino también la explotación de canteras.

El manejo y explotación de los recursos minerales está guiado por la generación de Planes de Explotación a Largo Plazo, basados en modelos informáticos geoestadísticos que maximizan el aprovechamiento, minimizando los impactos ambientales y sosteniendo la operación de la planta industrial.

### **Materiales utilizados por peso o volumen (Indicador ambiental G4 EN 1 -)**

En la fabricación de cemento

G4-EN1	Materiales por peso o volumen	Cementos	
		2015	2016
<b>Materiales utilizados no renovables</b>	<b>Unidades</b>		
Peso total materias no naturales (escorias, cenizas volantes, otros)	Toneladas	45.649	43.961
Peso total materias primas naturales para clínker (caliza, yeso, puzolana, otros)	Toneladas	3.244.155	3.266.113
Peso total embalajes (sacos, plásticos, big bas, eslingas, otros)	Toneladas	10.521	9.525

En la plantas de San Luis se continúa usando óxido de hierro residual (cascarilla de laminación), subproducto de la industria siderúrgica que se agrega en la fase de producción de polvo crudo, y filler de caliza en la fase de producción de cementos.

En la elaboración de hormigón, en las plantas de San Justo, Laferrere, Pompeya, Pacheco y Campana, durante el período 2015-2016 se utilizaron los siguientes materiales:

<b>G4-EN1</b>	<b>Materiales por peso o volumen</b>	<b>Hormigones</b>	
<b>Materiales utilizados, por peso o volumen</b>	<b>Unidades</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Materias primas para la producción Hormigón	Toneladas	870.193	816.287
<b>Materiales utilizados no renovables</b>			
Peso total materias no naturales (escorias, cenizas volantes, otros)	Toneladas	123.224	115.623
Peso total materias primas naturales para clínker (caliza, yeso, puzolana, otros)	Toneladas	746.969	700.663

\*El uso de adiciones permite una utilización menor de cemento por unidad de hormigón. En el período se han incorporado cenizas volantes de centrales térmicas y filler de caliza.

### **Porcentaje de materiales utilizados que son materiales valorizados/reciclados (Indicador ambiental G4 EN 2 -)**

En la fabricación de cemento el porcentaje de materiales valorizados es el complemento al clínker utilizado.

<b>G4-EN2</b>	<b>Materiales utilizados valorizados/reciclados</b>	<b>Cementos 2015</b>	<b>2016</b>
Peso total materiales empleados (EN1)	Toneladas	3.300.325	3.319.598
Porcentaje de materiales reciclados	%	1,38	1,32

G4-EN2	Materiales utilizados valorizados/reciclados	Hormigones	
		2015	2016
Peso total materiales empleados (ENI)	Toneladas	870.193	816.287
Porcentaje de materiales reciclados	%	0	0

## 2. Energía

Debido al relevante consumo energético necesario para el proceso de fabricación de cemento, promovemos el uso de combustibles alternativos que potencien el aprovechamiento sustentable de la energía.

Diversificar la matriz energética y sustituir los combustibles fósiles tradicionales (gas natural, fuel oil, coque de petróleo) por residuos y subproductos de otras industrias, permite además de revalorizarlos, disminuir emisiones de gases de efecto invernadero (CO<sub>2</sub>) por unidad de producto.

La planta San Luis está habilitada como «Operador de Residuos Peligrosos», con certificados que son renovados periódicamente y aprobados por la autoridad de aplicación provincial, Ministerio de Medio Ambiente, Programa de Gestión Ambiental y Control de Contaminación. Esta habilitación provee un marco legal adecuado para la valorización térmica de productos residuales y, a la vez, una disposición final óptima para algunas corrientes de residuos industriales. La planta Olavarría, trabaja en conjunto con un operador habilitado encargado de someter materiales residuales a un tratamiento especial capaz de convertirlos en combustibles aptos para los hornos.

Trabajamos continuamente buscando la disminución de emisiones de gases efecto invernadero (CO<sub>2</sub>) por unidad de producto.

## Consumo energético interno (Indicador ambiental G4 EN 3 -)

En la fabricación de cemento el consumo de energía a partir de los combustibles utilizados es:

G4-EN3	Consumo energético interno	Cementos	
		2015	2016
<b>Consumo de combustible (fuentes no renovables, sin considerar transporte)</b>			
Consumo de combustible (fuentes no renovables, sin considerar transporte)	GJ/año	6.637.317	6.090.297
Consumo de combustible por unidad de producto (fuentes no renovables, sin considerar transporte)	GJ/año*T	2,34	2,28
<b>Consumo de combustible (fuentes no renovables, solo considerar transporte)</b>			
Gasóleo total	Toneladas	1.112,58	1.121,82
<b>Consumo de combustible (fuentes renovables)</b>			
Consumo total de combustible (fuentes renovables)	GJ/año	305.042	510.781
Consumo total de combustible por unidad de producto (fuentes renovables)	GJ/año*T	0,108	0,191
<b>Consumo de combustible alternativo</b>			
Consumo total de combustible (fuentes alternativas)	GJ/año	151.489	166.835
Consumo total de combustible por unidad de producto (fuentes alternativas)	GJ/año*T	0,05	0,06
<b>Consumo de electricidad</b>	MW.h	260.611	255.050

\* Gasóleo total no incluye transporte de caliza volada entre el frente y la trituradora.

## Hormigones

G4-EN3	Consumo energético interno	Hormigones	
		2015	2016
<b>Consumo de combustible (fuentes no renovables, solo considerar transporte)</b>			
Consumo total de combustible (fuentes no renovables, solo transporte)	Litros	1.346.861	1.342.366
Consumo total de combustible por unidad de producto (fuentes no renovables, solo transporte)	Litros combustible/ Toneladas producto	1,55	1,64

\* Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.

La planta cuenta con equipos de molienda de materias primas de alta eficiencia energética que permiten ahorros de hasta un 30% por unidad de producto.

La fabricación de la “Cal Hidrat Extra” en Planta Olavarría ha sido registrada como proyecto MDL (mecanismo de Desarrollo Limpio) del Protocolo de Kioto y se destaca por ser innovadora en eficiencia energética y de uso óptimo de recursos materiales no renovables. El proyecto fue desarrollado por *Cementos Avellaneda* y registrado como MDL en Naciones Unidas en marzo de 2010.

Con esto se propicia la comercialización de un producto que por su metodología de fabricación reduce en un 40% las emisiones de CO<sub>2</sub> y en su utilización consume menor cantidad de agua, brindando un rendimiento superior.

G4-EN3	Consumo energético interno	Cementos	
		2015	2016
Consumo de electricidad	MW.h	260.611	255.050
Consumo de electricidad por unidad de producto	MW.h/T	0,092	0,095



### 3. Agua

El consumo de agua es controlado por caudalímetros calibrados instalados en cada localización. Se realiza monitoreo periódicamente según los requisitos legales aplicables y lo solicitado por la autoridad de aplicación. Existen proyectos de ahorro por sector en cada planta para minimizar el consumo.

#### **Captación total de agua según la fuente (Indicador ambiental G4 EN 8)**

CEMENTO

Volumen total de captación según las siguientes fuentes.

G4-EN8	Captación total de agua según la fuente	Cementos	
Volumen total de captación de agua según las siguientes fuentes		2015	2016
Aguas superficiales, entre otras el agua procedente de humedales, ríos, lagos y océanos	m <sup>3</sup> totales de agua	263.426	357.553
Aguas subterráneas	m <sup>3</sup> totales de agua	385.113	372.613

#### **Hormigón**

En las plantas de Hormigón de San Justo, Laferrere, Pompeya, Pacheco y Campana se disminuyó el consumo total de agua en el período debido a la mejora en el funcionamiento y mantenimiento de los sistemas de medición y recupero de agua.

G4-EN8	Captación total de agua según la fuente	HORMIGONES	
		2015	2016
<b>Volumen total de captación de agua según las siguientes fuentes</b>			
Aguas subterráneas	m <sup>3</sup> totales de agua	57.041	56.402

#### 4. Biodiversidad

##### (Indicador ambiental G4 - EN 13)

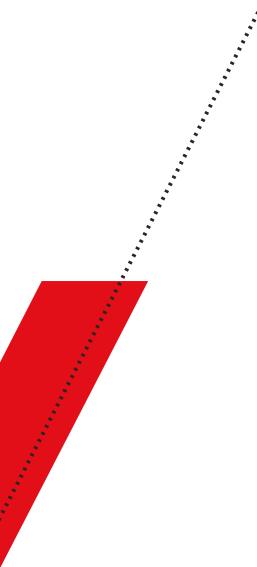
Las canteras de piedra caliza, al finalizar su vida útil, son reacondicionadas para otros usos, entre los que se privilegian el académico, científico con fines geológicos, paleontológicos y recomposición de flora y fauna local.

La gestión ambiental de los yacimientos incluye un Plan Director de Clausura para realizar correcciones de taludes y controlar el proceso de llenado de canteras, de modo tal que en la superficie que fue destinada al uso minero se recree un ambiente lagunar, con evolución inducida de vegetación autóctona combinada con forestación planificada. Esto tiene el fin de mitigar impactos ambientales, en calidad de aire, suelos, aguas superficiales, subterráneas, fauna, procesos ecológicos, impacto visual, etc. A comienzos de 2008 el descubrimiento de restos fósiles del Neógeno en las proximidades del yacimiento en explotación de Cantera El Polvorín en Olavarría, provincia de Buenos Aires, impulsó el inicio del "Proyecto Paleontológico" al cual se hace mención en el apartado 2.3. "Gestión: Relaciones con la Comunidad".

G4-EN13	Hábitats protegidos o restaurados	Cementos	
		2015	2016
Tamaño de áreas de hábitats protegidos o restaurados	Ha	1,42*	1,35**

\*Yacimientos El Polvorín 36° 58' 2" South 60° 14' 8" West y La Cabañita 36° 59' 19" South 60° 13' 35" West

\*\*Yacimiento La Cabañita 36° 59' 19" South 60° 13' 35" West



## 5. Emisiones y residuos

### 5A. Emisiones

Las emisiones de material particulado y de gases de combustión producidas durante la fabricación de cemento resultan de la manipulación, el almacenamiento y la cocción del polvo crudo en el horno. Para atenuar estos efectos, nuestras plantas se encuentran equipadas con la mejor tecnología disponible:

- colectores de polvo en las transferencias de material y chimeneas;
- sistemas de combustión de bajo NO<sub>x</sub>;
- monitoreo online de gases de combustión de procesos;
- lavadores de gases (scrubbers) para el proceso de fabricación de cal.

El sistema de seguridad y control ambiental se realiza a partir de sistemas de monitoreo y medición continuos. También se elaboran mediciones puntuales y de periodicidad variable de acuerdo con los planes comprometidos con las autoridades de aplicación y los requisitos legales.

Nuestra empresa se encuentra altamente comprometida con la implementación de medidas para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Junto con el Grupo A-OIL de la Universidad Nacional de Cuyo hemos llevado a cabo durante el año 2016 un estudio para caracterización y medición de cultivos de microalgas a escala laboratorio. Como resultado se obtuvo el anteproyecto (diseño y dimensionamiento) de una planta piloto de captura de CO<sub>2</sub> procedente de las emisiones de gases de la instalación de uno de sus hornos de Clinker en la Planta de Olavarría. Las principales estrategias para reducir estas emisiones pasan por la sustitución de combustibles (en especial por aquellos de origen biogénico), la mejora en la eficiencia de los hornos y la reducción en el consumo de Clinker, mediante el uso de otros materiales alternativos en la fabricación de cemento.

## Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Indicador ambiental G4 EN 15)

En la fabricación de cemento

G4-EN15	Hábitats protegidos o restaurados	Cementos	
		2015	2016
Emisiones directas brutas (sin considerar transporte) de GEI (Alcance 1) , sin considerar el comercio de derechos de emisión, es decir, la compra, venta o transferencia de derechos y compensaciones.*	Toneladas métricas de CO <sub>2</sub> equivalente	1.596.045	1.593.708
Gases incluidos en el cálculo (CO <sub>2</sub> , CH <sub>4</sub> , N <sub>2</sub> O, HFC, PFC, SF <sub>6</sub> , NF <sub>3</sub> o todos ellos).		CO <sub>2</sub>	CO <sub>2</sub>
Emisiones directas totales de CO <sub>2</sub> (transporte)	Toneladas métricas de CO <sub>2</sub> equivalente	2.340	3.107
Emisiones directas totales de CO <sub>2</sub> (transporte) por unidad de producto	Toneladas métricas de CO <sub>2</sub> equivalente/m <sup>3</sup>	0,0060	0,0085

\*No incluye transporte de caliza volada entre el frente y la trituradora.

En *Hormigones Avellaneda* las emisiones indirectas se calculan considerando el combustible utilizado para fabricar hormigón y entregarlo en obra. Se tiene en cuenta que los motores diésel emiten 2,625 kg de CO<sub>2</sub> por cada litro de gas oil, según valor de IPCC. En el período 2015-2016 disminuyeron los valores de CO<sub>2</sub> generados por el consumo de gas oil para la producción y transporte de hormigón debido al alto nivel de mantenimiento de los vehículos, lo que mejora la combustión general.

G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	Hormigones	
		2015	2016
Transporte flota propia (incluye a cliente si es flota propia)	Toneladas métricas de CO <sub>2</sub> equivalente	3.536	3.524
Emisiones directas totales de CO <sub>2</sub> (transporte) por unidad de producto	Toneladas métricas de CO <sub>2</sub> equivalente/ m <sup>3</sup>	0,0090	0,0096

### NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> y otras emisiones significativas al aire por tipo peso (Indicador ambiental G4 EN 21)

En la fabricación de cemento

G4-EN21	NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> , y otras emisiones atmosféricas significativas	Cementos	
		Indique la cantidad de emisiones atmosféricas significativas* de	
YNOX	En Kg o múltiplos	2.954.225	2.726.971
YNOX por unidad de producto (clinker y cemento)	Kg / T.	1,042	1,020
SOX	En Kg o múltiplos	41.625	153.210
SOX por unidad de producto (clinker y cemento)	Kg / T.	0,015	0,057
Partículas (MP)	En Kg o múltiplos	135.594	225.120
Partículas (MP) por unidad de producto (cliker y cemento)	Kg / T.	0,048	0,084

### 5 B. Residuos

Para asegurar la correcta gestión de los residuos generados, la empresa implementa en sus procesos y actividades programas de manejo y seguimiento de residuos, desde el origen hasta la disposición final, incluyendo clasificación (inocuos: verde; reciclables: amarillo; y rojo: peligrosos/especiales), transporte y almacenamiento transitorio.

Se procura minimizar la generación de residuos privilegiando su reciclado, reutilización y valoración.

### **Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento. (Indicador ambiental G4 - EN 23)**

En la fabricación de cemento

G4-EN23	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento	Cementos	
		2015	2016
<b>Indique el peso total de los residuos peligrosos y no peligrosos, según los siguientes métodos de eliminación</b>			
No peligrosos			
Reutilización	Toneladas	40,00	30,85
Reciclaje	Toneladas	534,27	493,42
Recuperación, incluida la recuperación energética	Toneladas	83,15	52,01
Incineración (combustión masiva)	Toneladas	6,50	4,54
Vertedero o relleno de seguridad	Toneladas	312,92	322,09



## En la fabricación de hormigón

**G4-EN23** **Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento** **Hormigones**

**Indique el peso total de los residuos peligrosos y no peligrosos, según los siguientes métodos de eliminación**

		<b>2015</b>	<b>2016</b>
No peligrosos		<b>50.252</b>	<b>22.005</b>
Reutilización	Toneladas	0,00	0,00
Reciclaje	Toneladas	9,61	12,06
Recuperación, incluida la recuperación energética	Toneladas	50.212	21.940
Incineración (combustión masiva)	Toneladas	0,00	0,00
Destruído por terceros	Toneladas	15,66	21,9
Vertedero	Toneladas	14,40	31,07



## 6. Cumplimiento normativo (Indicador ambiental G4 EN 29)

Como punto básico de la gestión ambiental de la organización, se trabaja en el seguimiento y cumplimiento de los requisitos legales ambientales. Se elabora anualmente el “Plan de Presentaciones Oficiales” en el que se detallan todas las habilitaciones, informes, declaraciones, etc., que la empresa debe tramitar o cumplir.

Adicionalmente la empresa se mantiene actualizada, respecto de los requisitos legales ambientales que se le aplican, mediante la contratación de un servicio de asesoramiento legal externo y con periodicidad anual lleva a cabo una auditoría independiente para establecer el grado de cumplimiento de todos estos requisitos. Esto da como resultado que en el período 2015-2016 no se hayan recibido multas o sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental en las plantas de cemento y hormigón de la organización.

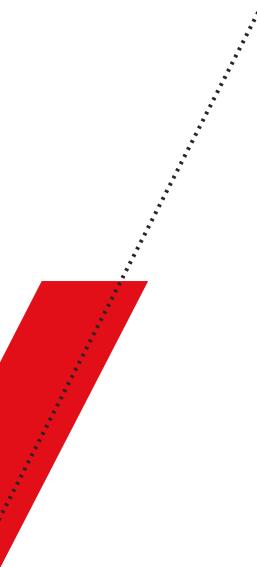
## 7. General: Gastos e inversiones ambientales

La política de gastos e inversiones en protección ambiental aplicada es planificada y controlada periódicamente.

### (Indicador ambiental G4 EN 31)

En la fabricación de cemento

G4-EN31	Desglose de los gastos e inversiones para la protección del medio ambiente	Cementos	
		2015	2016
<b>Informe sobre los gastos de protección ambiental, desglosados por</b>			
Costos de tratamiento de residuos, tratamiento de emisiones y restauración	(\$) AR	2.086.743	4.882.824
Costos de prevención y gestión ambiental	(\$) AR	492.878	2.146.109



## **Mirando al futuro: construcción sustentable; adaptación y mitigación del cambio climático.**

El cemento y el hormigón, su derivado directo, tienen un rol vital en la sociedad actual. Son usados en edificios para viviendas, fábricas u oficinas, puentes, caminos y aeropuertos; construyen ciudades que se unen con áreas rurales y son parte de nuestra vida moderna.

Como empresa productora de cemento y hormigón, *Cementos Avellaneda* tiene como objetivo acompañar el desarrollo de las comunidades y sus actividades con el mínimo impacto ambiental posible.

El cemento por su durabilidad, su resistencia química y la posibilidad de ser reciclado al final de su vida útil, es uno de los materiales más destacados para lograr una construcción sustentable.

El hormigón responde a los desafíos de adaptación que impone el cambio climático. Es un material de construcción que ayuda a proteger los recursos naturales.

- Su uso en rutas contribuye a disminuir el consumo de combustible, y esto reduce las emisiones de CO<sub>2</sub> de los vehículos.
- En diques y zonas costeras puede prevenir inundaciones y otras catástrofes naturales como tornados o tormentas fuertes.
- En edificios puede reducir costos de energía hasta un 50%.
- La implementación del reciclaje de sobrantes de hormigón y escombros en la actividad de producción y despacho de hormigones minimiza la generación de residuos.

La industria de cemento y hormigón contribuye con su aporte a enfrentar los desafíos que plantea el cambio climático: mitigación de emisiones y adaptación de espacios para lograr un desarrollo sostenible.

## 2.3 GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

### Políticas y compromisos con los colaboradores.

*Cementos Avellaneda* considera el desarrollo de las personas que trabajan en la organización como una de las claves esenciales para el logro de sus objetivos empresariales. Bajo este marco, nuestras políticas de recursos humanos constituyen herramientas centrales para:

- contribuir a la toma de decisiones de la organización y de cada una de sus direcciones corporativas y unidades de negocio en materia de gestión de recursos humanos;
- incorporar, retener y desarrollar un conjunto de colaboradores con habilidades y motivación suficientes para cumplir los objetivos de la organización;
- aportar claridad y agilidad en la comunicación interna y externa;
- asegurar la cobertura de las necesidades de la empresa primando la promoción interna;
- procurar un tratamiento justo y equitativo de los colaboradores;

- garantizar que cada colaborador pueda alcanzar su máximo nivel de desempeño;
- garantizar un ambiente saludable y seguro para el desempeño de las tareas;
- crear un ámbito efectivo para las relaciones de trabajo y guiar un comportamiento ético en toda la organización;
- dar cumplimiento íntegro a la legislación vigente en materia laboral.

En *Cementos Avellaneda*, entendemos que toda persona que ejerza tareas de supervisión es responsable de los recursos humanos a su cargo. Por lo tanto estas políticas constituyen una guía de consulta permanente para el ejercicio de esa responsabilidad.

Las principales líneas de acción que la organización se ha propuesto en materia de gestión de recursos humanos para los próximos años son:

- continuar el establecimiento de un sistema integrado para la gestión de recursos humanos con alcance a todas las unidades de negocio;



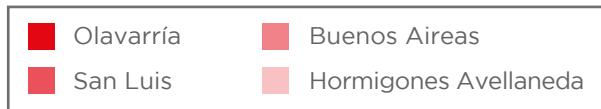
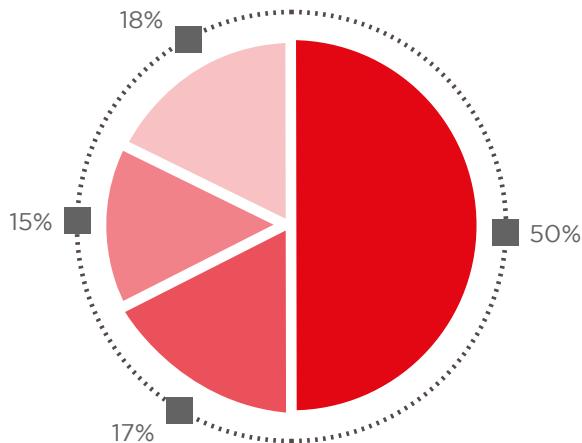
- implementar planes de formación y desarrollo profesionales y adaptados a las necesidades de la organización, enfocados en mejorar la adaptación a los cambios y desafíos del negocio y con especial énfasis en los aspectos de seguridad laboral, gestión de la calidad y el cuidado del medio ambiente;
- establecer un proceso de gestión y detección de talento robusto, sistemático y eficiente, así como la elaboración de planes de sucesión que anticipen las necesidades a futuro en materia de personas;
- mejorar continuamente las condiciones de seguridad y salud de nuestros empleados y el compromiso con la prevención de riesgos laborales en todos los niveles de la organización.

### **Empleo**

La distribución de trabajadores por unidad de negocio se muestra en gráfico adjunto. El 67.7% de la dotación desarrolla sus actividades en nuestras plantas productivas de elaboración y despacho de cemento ubicadas en la ciudad de Olavarría, Provincia de Buenos Aires y la localidad de La Calera, Provincia de San Luis; el 18% lo hace en las plantas de elaboración y despacho de nuestra División Hormigón Elaborado que están ubicadas en lugares estratégicos de la Ciudad y el Gran Buenos

Aires; el restante 15% lo hace en la sede administrativa en la Ciudad de Buenos Aires, Casa Central.

### Distribución de la plantilla por ubicación geográfica 2016



Como se aprecia en los cuadros adjuntos, la plantilla se ha mantenido estable respecto a períodos anteriores teniendo un incremento de apenas un 1.1% (8 personas) respecto a 2014. Tampoco ha tenido variaciones significativas la dotación en términos del

tipo de contratación, teniendo un 95.7% de nuestra plantilla contratada a tiempo indefinido y, por lo tanto, manteniendo un bajo nivel de empleo temporal. Asimismo, en 2016 el 99.3% de la plantilla se encontraba contratada a tiempo completo.

### Principales indicadores demográficos 2014 - 2016

	2014	2015	2016
<b>Total plantilla</b>	<b>737</b>	<b>744</b>	<b>744</b>
Fijos	707	708	708
Eventuales	30	36	36
Hombres	693	700	700
Mujeres	44	44	44
<b>Edad Media</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>
<b>Antigüedad Media</b>	<b>14</b>	<b>13.5</b>	<b>13.5</b>

La antigüedad promedio de nuestros trabajadores es de 13.4 años, lo que significa una disminución del 4.2% respecto a 2014. Esto es producto fundamentalmente de un recambio generacional natural que atraviesa la organización y la creación de nuevas posiciones en la estructura. La compañía mantiene para sus empleados una política de beneficios sociales competitiva y acorde a las prácticas habituales del



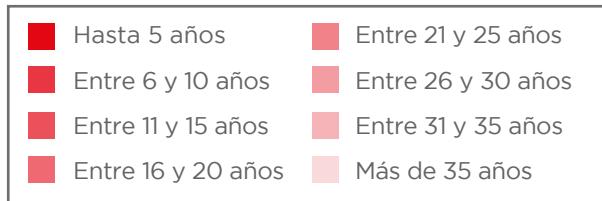
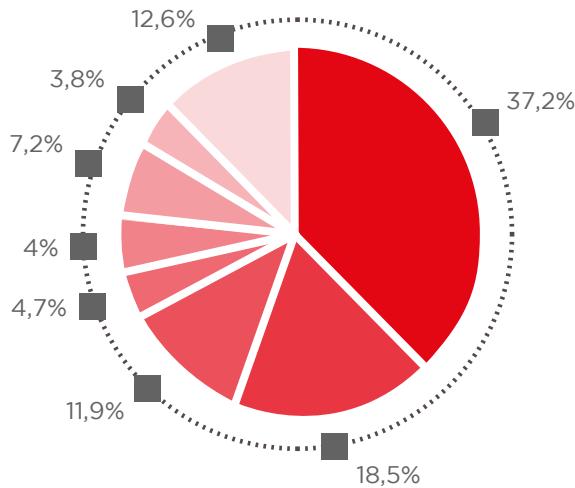
mercado argentino. Estos beneficios, actúan como mecanismos de compensación no monetarios que forman parte de la remuneración total de los empleados y, por lo tanto son materia de análisis de competitividad con respecto a cada uno de los mercados con los que operan las diferentes unidades de negocio.

Cabe destacar que dentro de nuestro programa de beneficios y prestaciones sociales destinados al personal, son muy pocas las diferencias de alcance entre aquellas otorgadas al personal contratado a tiempo indefinido del contratado en forma temporal. (*ver cuadro [G4-LA2]*)

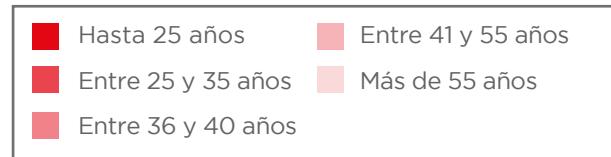
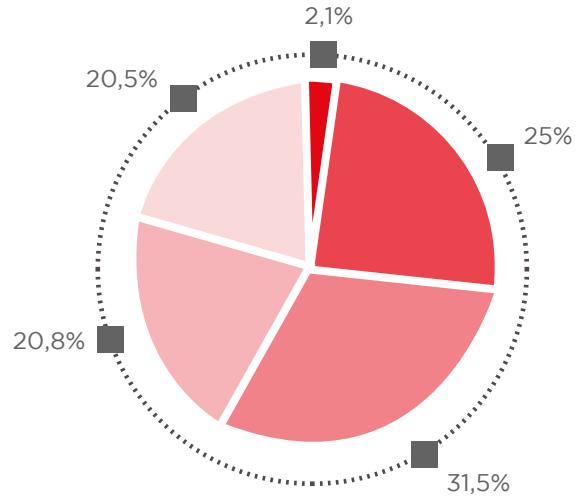
### **Prestaciones y beneficios sociales destinados al personal [G4-LA2] Por tipo de contratación - 2016**

<b>Beneficio social</b>	<b>Personal fijo</b>	<b>Personal temporal</b>
Servicio comedor con costo a cargo de la empresa	<b>Si</b>	<b>Si</b>
Transporte del personal a centros productivos	<b>Si</b>	<b>Si</b>
Obsequios para ocasiones especiales	<b>Si</b>	<b>Si</b>
Venta de productos de la empresa al costo	<b>Si</b>	<b>No</b>
Cobertura médica (diferencial obra social)	<b>Si</b>	<b>Si</b>
Canastas escolares	<b>Si</b>	<b>Si</b>
Gratificaciones por antigüedad	<b>Si</b>	<b>No</b>
Asesoramiento para iniciar el proceso jubilatorio	<b>Si</b>	<b>No</b>
Plan de pensión para grupo directivo	<b>Si</b>	<b>No</b>
Cursos de Idioma	<b>Si</b>	<b>Si</b>
Seguros de Vida	<b>Si</b>	<b>No</b>

**Distribución de la plantilla por antigüedad en la Cía. 2016**



**Distribución de la plantilla por rango de edad 2016**



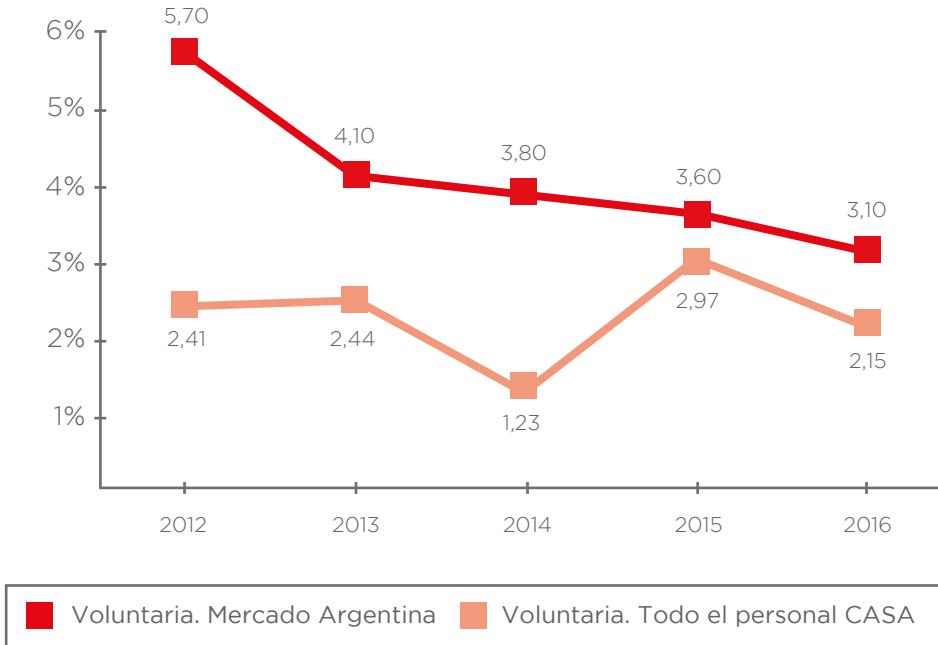
El índice de rotación voluntaria, es decir aquellas personas que deciden abandonar voluntariamente la empresa, durante 2016 se ubicó en un 2,1% [G4-LA1] valor que, si bien implica un aumento respecto 2014 (1.2%), se mantiene en los niveles históricos y aún por debajo del promedio de mercado argentino (3.1% según el Reporte Big 2017 – Gestion.ar).

## Tasa de ingresos y egresos [G4-LA1] 2015 - 2016

Ingresos	2015		2016	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Hasta 30 años	21	2	23	4
Entre 31 y 50 años	32	1	25	4
Mayor de 50 años	2	0	1	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>55</b>	<b>3</b>	<b>49</b>	<b>8</b>
Hasta 30 años	2.9%	0.3%	3.1%	0.5%
Entre 31 y 50 años	4.3%	0.1%	3.4%	0.5%
Mayor de 50 años	0.3%	0.0%	0.1%	0.0%
<b>Índice de Ingresos</b>	<b>7,9%</b>		<b>7,7%</b>	

Egresos	2015		2016	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Hasta 30 años	8	1	7	2
Entre 31 y 50 años	24	2	12	2
Mayor de 50 años	16	1	30	
<b>Total Egresos</b>	<b>48</b>	<b>4</b>	<b>49</b>	<b>4</b>
Hasta 30 años	1.1%	0.1%	0.9%	0.3%
Entre 31 y 50 años	3.3%	0.3%	1.6%	0.3%
Mayor de 50 años	2.2%	0.1%	4.0%	0.0%
<b>Índice Rotación total</b>	<b>7,1%</b>		<b>6,6%</b>	

## Índice de rotación voluntaria (G4-LA1) 2012-2016



En *Cementos Avellaneda*, nos esforzamos siempre por facilitar que nuestros empleados vuelvan a trabajar después hacer uso de los permisos legales por maternidad o paternidad. Esto se evidencia en las tasas de reincorporación que obtuvimos durante 2015-2016 de empleados que tuvieron la oportunidad de ser madres y padres así como de su permanencia durante los primeros doce meses desde su reincorporación. (Ver cuadro adjunto. [G4-LA3])

## Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras el permiso por maternidad o paternidad, desglosados por sexo [G4-LA3]. 2015 - 2016

	2015	2016
<b>Cantidad de Permisos</b>	<b>22</b>	<b>23</b>
Paternidad	20	20
Maternidad	2	3
<b>Empleados que se reincorporaron</b>	<b>22</b>	<b>23</b>
Paternidad	20	20
Maternidad	2	3
<b>Empleados que conservaron su empleo</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
Paternidad	20	19
Maternidad	2	3
<b>Índice de Reincorporación</b> (% de Empleados que se reincorporaron después de la licencia)	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Índice de Retención</b> (% de Empleados que continúan trabajando 12 meses después de su reincorporación)	<b>100%</b>	<b>96%</b>

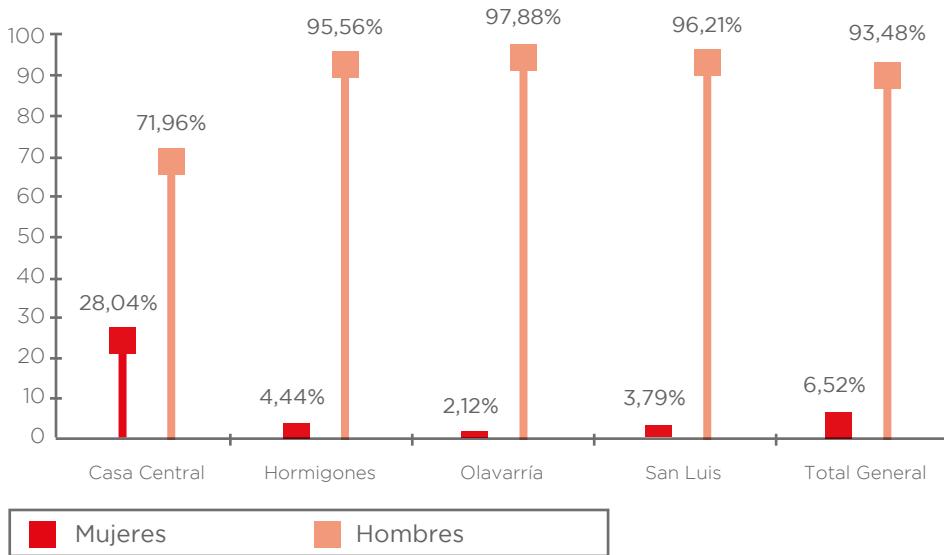
### Igualdad de oportunidades

Nuestra organización procura detectar, atraer, desarrollar y retener a las personas más calificadas para cada posición teniendo en cuenta los requerimientos de cada puesto. Cada búsqueda de personal que se inicia, interna o externa, es una oportunidad de promover o incorporar a la organización trabajadores con potencial, manteniendo una estrategia de mejora constante de su capital humano.

En *Cementos Avellaneda* reconocemos e impulsamos el principio de igualdad de oportunidades. En este sentido, nuestra firma no discrimina raza, religión, nacionalidad, sexo, edad, capacidad física o estado civil. El progreso en la carrera de nuestros empleados depende

exclusivamente del desempeño individual, del talento, del grado de compromiso con las responsabilidades y de la dedicación profesional de cada uno y no se tolera ningún tipo de conducta discriminatoria contra ningún colaborador o candidato a un puesto de trabajo. Sin embargo, cabe señalar que debido a la naturaleza del negocio y del proceso productivo, históricamente el porcentaje de personal de sexo femenino es significativamente bajo principalmente en plantas productivas.

### Distribución de la plantilla por sexo 2016



Esta situación encuentra su correlación en los órganos de gobierno de la organización que hasta el momento no cuentan con miembros de sexo femenino. En contraposición, el grupo de “personas mayores de 50 años” tiene el mayor nivel de presencia en 2016 en los órganos de gobierno con un 62% del total de miembros. Cabe destacar que durante 2015 y 2016 no se han registrado ni recibido denuncias de discriminación.

## Índices de diversidad e igualdad de oportunidades [G4-LA12] 2015 - 2016

	2015	2016
<b>Plantillas incluidas en categorías de diversidad</b>		
% de la Plantilla - Sexo Femenino	5.91%	6.44%
% de la Plantilla - Mayores de 50 años de edad	29.40%	28.90%
<b>% de Miembros en órganos de gobierno incluidos en categorías de diversidad</b>		
% de la Plantilla - Sexo Femenino	0.00%	0.00%
% de la Plantilla - Mayores de 50 años de edad	72.00%	62.50%

En materia retributiva, *Cementos Avellaneda* aplica la igualdad salarial para puestos de trabajo de similares características y responsabilidad. Siempre se considera el nivel de capacitación profesional de cada uno de sus miembros, la complejidad de la tarea asignada, el rendimiento, la experiencia personal y los niveles de remuneración vigentes en el mercado de cada unidad de negocio en particular y en concordancia con una visión general corporativa. Bajo este marco, procuramos administrar las compensaciones de nuestros integrantes aplicando estrictos criterios de equidad.

Como puede observarse en los datos adjuntos, no existen diferencias significativas en el nivel de remuneración de hombres y mujeres. Sólo en los niveles jerárquicos más altos se incrementa la brecha en favor de los hombres, producto de una menor presencia femenina, hasta el momento, en puestos de este nivel de responsabilidad.

*Cementos Avellaneda* administra las compensaciones de nuestros integrantes aplicando estrictos criterios de equidad.

## Relación salarial hombre vs. mujeres [G4-LA13]. 2016

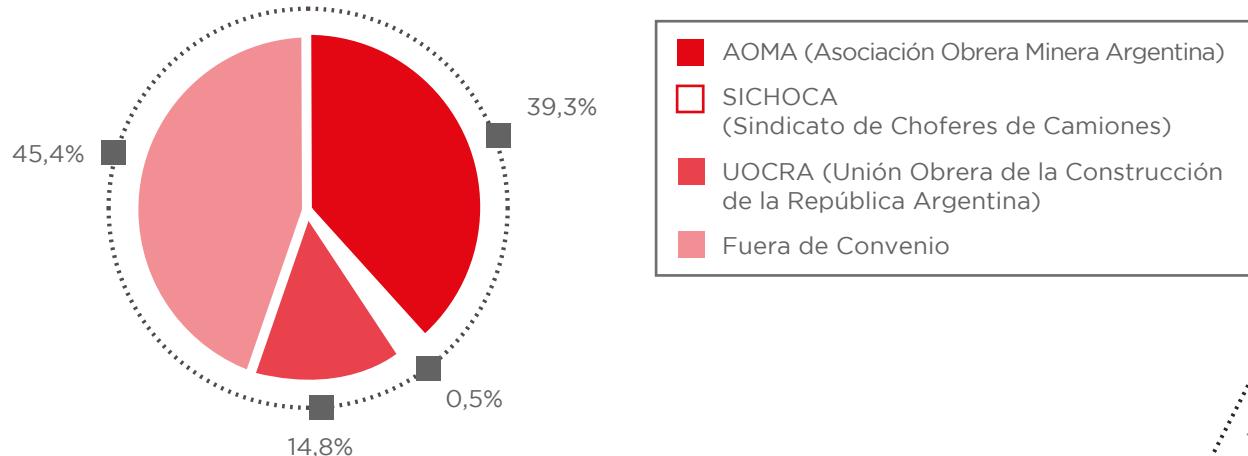
	Directivos	Mandos intermedios	Técnicos	Administrativos	Operarios
Sexo Femenino	2,007,399	831,898	595,029	551,730	*
Sexo Masculino	2,730,734	892,967	662,628	484,997	385,738
<b>Relación Mujeres / Hombres</b>	<b>73.51%</b>	<b>93.16%</b>	<b>89.80%</b>	<b>113.76%</b>	*

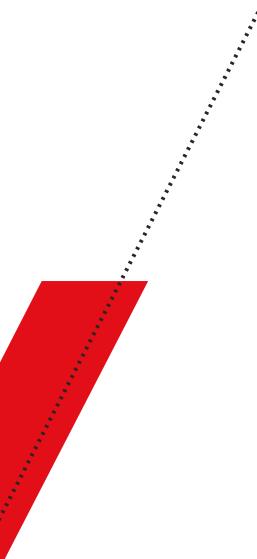
\*No hay personal femenino en este nivel

## Relaciones empresa-trabajadores

Uno de los pilares de la estabilidad y el clima laboral dentro de *Cementos Avellaneda* es el constante diálogo que mantiene la empresa con todos sus trabajadores, así sea directamente como a través de sus representantes. El resultado de este diálogo se expresa a través de los distintos convenios colectivos y acuerdos celebrados -ya sean de empresa o sectoriales- que representan una mejora continua en las condiciones de trabajo, más favorables prácticas laborales, beneficios, etc. Durante 2015-2016, el 54.6% de nuestro personal estuvo amparado por convenios colectivos de trabajo, manteniéndose en niveles similares respecto a períodos anteriores.

## Distribución de la plantilla por convenio colectivo de trabajo [G4-LA4]. 2016





La empresa cuenta con un total de diez representantes sindicales, cinco de ellos pertenecientes a la central sindical AOMA (Asociación Obrera Minera Argentina) y los restantes a la central UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina). Independientemente de lo estipulado en los distintos convenios colectivos, forma parte de nuestra práctica habitual el informar y consensuar previamente con los representantes de los trabajadores (con mínimo cuatro semanas de antelación) los posibles cambios organizativos y operativos que la empresa quiere llevar adelante y que pudieran afectarlos. [G4-LA4]

En el mismo sentido, la organización intenta siempre promover la comunicación bidireccional en todos los niveles organizativos con el objetivo de:

- mantener una comunicación formal y fluida en toda la organización;
- proveer información veraz, oportuna y autorizada sobre hechos relevantes y noticias de interés a los empleados de la organización;
- apoyar el proceso de cultura organizacional a través de la apertura de la comunicación y el mantenimiento de un diálogo abierto y transparente con los empleados.

Por sus roles y responsabilidades los principales involucrados para velar e impulsar esta política son:

- **Dirección de Recursos Humanos:** comunica cambios organizacionales, capacitaciones, beneficios, eventos corporativos, información y novedades, liquidación de haberes, salud y bienestar, etc.
- **Dirección General:** comunica los temas relacionados con cuestiones institucionales tales como inversiones, cambios de relaciones con los accionistas, fusiones, adquisiciones, etc.
- **Dirección Comercial:** a cargo de la comunicación de lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, relaciones con la comunidad, etc.
- **Otras Direcciones:** informan sobre temas y hechos con relevancia comunicable.

Para instrumentar esta política, la empresa pone a disposición diversos

medios y vía de comunicación interna:

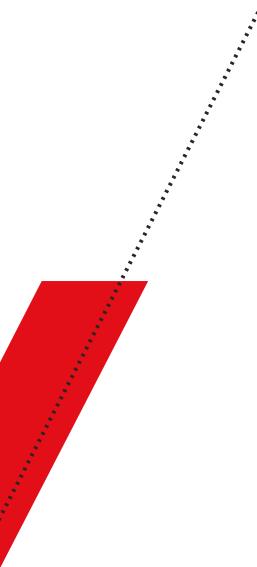
- **Intranet:** canal de comunicación virtual que permite una interacción bi-direccional entre los empleados y la empresa. Posee diversas secciones, algunas muy dinámicas como el Buzón de sugerencias o los Foros de Discusión y otras más informativas y de consulta como Directorio Telefónico, Cumpleaños o Formularios.
- **Cartelera:** medios de comunicación presentes en cada una de las oficinas y plantas. En ellas, se publican diversas noticias y avisos de interés para los empleados.
- **Correos electrónicos:** servicio de red que permite a los empleados enviar y recibir mensajes y archivos mediante sistemas de comunicación electrónicos.
- **Canal Ético:** preparado para recibir, analizar y solucionar situaciones que escapan de los lineamientos definidos en nuestro Código de Conducta.
- **Encuesta de clima organizacional (ECO):** método que se utiliza para indagar las

opiniones de los empleados en relación a las fortalezas y los aspectos a mejorar que impactan sobre su trabajo diario. Tiene una frecuencia de repetición estimada cada 2 años y su participación es voluntaria y confidencial. Durante 2015, se llevó a cabo la 4ta. Encuesta de clima organizacional - ECO 2015. Como en ediciones anteriores, se destaca el nivel de participación obtenido, un 97,2%.

Los resultados alcanzados nuevamente se ubicaron en niveles favorables que representan incluso una mejora respecto a la edición anterior de la ECO. Por ejemplo, el nivel de satisfacción laboral recogido por la encuesta de opinión, se ubicó en un 84%.

En el mismo sentido el índice de clima laboral se ubicó en un 70%. Durante los 2015 y 2016 se trabajó en el diseño e implementación de planes de acción de mejora de aquellos aspectos o dimensiones que han resultado con menor nivel de favorabilidad con el objetivo de mejorar los resultados en la próxima edición a realizarse en 2017.

Durante 2015, se llevó a cabo la 4ta. Encuesta de clima organizacional. Como en ediciones anteriores, se destaca el nivel de participación obtenido, un 97,2%.



Durante 2016, continuamos impulsando y fortaleciendo distintas iniciativas para contribuir a hacer de *Cementos Avellaneda* el mejor lugar para trabajar.

Ejemplo de ellos son los eventos “Nuestra CASA se llena de niños” y “Un día con nuestras parejas como protagonistas” en Planta Olavarría; “Te vine a visitar” y “Abrimos las puertas de CASA” en Planta San Luis o “Pequeño gran día” en Buenos Aires.

Durante estos eventos recibimos en nuestras instalaciones a los hijos y/o parejas de nuestros empleados y contratistas y los hacemos participar de diversas actividades especialmente diseñadas con el objetivo de darles a conocer la empresa, su historia, los productos que se fabrican, el ámbito de trabajo diario de sus padres y esposos/as, nuestras iniciativas y proyectos relacionados al medio ambiente y la seguridad, y fundamentalmente con la intención de contribuir a afianzar el vínculo empresa-familia y el sentido de pertenencia de nuestros colaboradores.

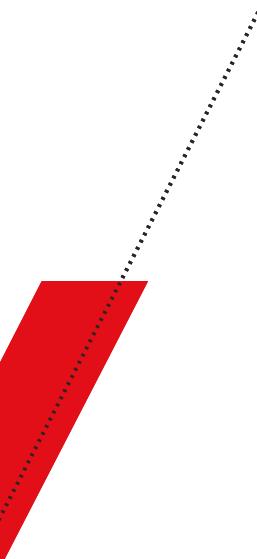
### **Política de Prevención. Seguridad e Higiene.**

Para *Cementos Avellaneda*, es prioridad que en toda nuestra actividad se respete la salud e integridad física de las personas. Creemos firmemente que la seguridad se construye por todos cotidianamente. Por lo tanto, la prevención de los accidentes es obligación de todos y cada uno de los empleados que trabajan en la organización.

La organización lleva a cabo todas sus operaciones en el marco de una política de seguridad y salud ocupacional que establece un compromiso claro para con todos sus trabajadores y partes interesadas para conseguir unas condiciones de trabajo seguras y saludables. Sus principios rectores son los siguientes:

- establecer y mantener condiciones y métodos de trabajo adecuados y consistentes con requisitos legales con un enfoque prioritario y





Trabajamos  
día a día en  
la mejora  
de nuestros  
sistemas de  
prevención  
para lograr  
la meta de  
0 accidentes

preventivo en todas sus actividades;

- determinar responsabilidades para cada colaborador, compatibles con sus atribuciones para identificar, evaluar y controlar los riesgos generados en las distintas actividades con fuerte orientación al comportamiento seguro;
- asegurar la asignación de recursos necesarios y la utilización conveniente de los dispositivos y equipamientos de prevención y protección;
- implementar planes y programas de información, capacitación y concientización en prevención de accidentes y cuidado de la salud para sus colaboradores, proveedores, clientes y terceras partes incluyendo el uso de buenas prácticas y respuesta ante emergencias;
- establecer el firme compromiso de la empresa con la mejora continua y la prevención de lesiones y enfermedades profesionales;
- asegurar el cumplimiento efectivo, sin excepciones de las **Reglas de Oro** anexas a esta política;
- esta política es difundida y aplicada en todos los niveles de la organización.

La Gerencia Corporativa de Seguridad e Higiene Laboral, junto con el apoyo de las direcciones de cada unidad de negocio diseña e impulsa la implementación de un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales. Mediante la realización de auditorías periódicas controlamos la eficacia del sistema de gestión y el cumplimiento de los objetivos y se establecen planes de acción extraordinarios en el caso de que los indicadores señalen que existe una desviación sobre los hitos y metas previstas. Este sistema de gestión, en líneas generales, tiene como finalidad:

- eliminar o minimizar los riesgos a los trabajadores y a otras partes interesadas;
- identificar los requisitos legales y reglamentarios u otros compromisos aplicables sobre materia de seguridad y salud laboral de

los trabajadores que tienen alcance sobre las operaciones;

- facilitar la identificación de prioridades, objetivos y metas de seguridad de cada año;
- permitir y facilitar la consulta y participación de los trabajadores;
- determinar las necesidades de formación del personal en materia de seguridad;
- evaluar el cumplimiento de los objetivos previstos y los resultados obtenidos de manera de poder mejorar, adaptarse las nuevas necesidades y desafíos de manera constante.

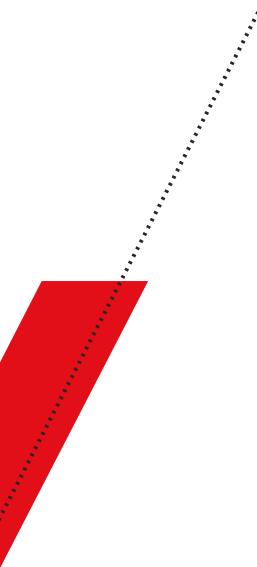
Durante el período 2015-2016 se han llevado adelante distintas acciones y proyectos específicos en materia de seguridad. Entre ellos se destacan:

- Conmemoración de la Semana de la

Seguridad en el mes de abril. Durante estos días se realizaron múltiples actividades de concienciación del personal en las unidades de negocio. Entre las más importantes podemos mencionar el proyecto que se realizó junto a la Universidad del Centro (UNICEN) - Facultad del Arte con la puesta en escena ante nuestro personal de la obra teatral *“Vos Decidís los riesgos que se corren”* que funcionó como disparador para la reflexión y el fortalecimiento de nuestra cultura de seguridad.

- Revisión y relanzamiento de parte de la Dirección General de nuestra la política de seguridad y salud ocupacional junto con la definición de los objetivos organizacionales que se desprenden de ella y el trazado de los

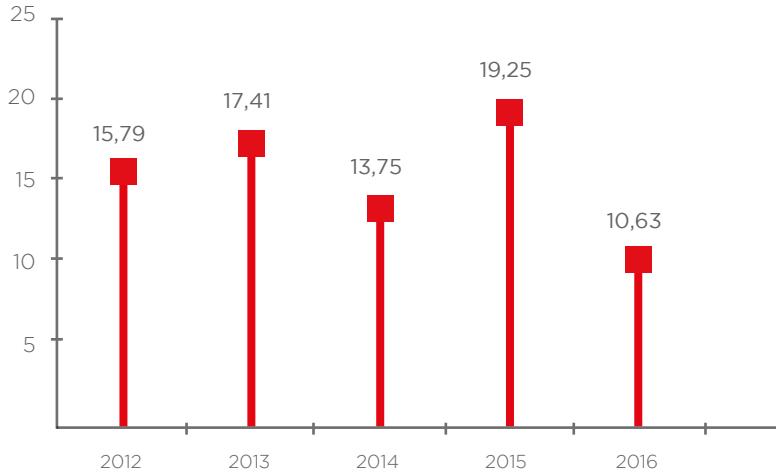




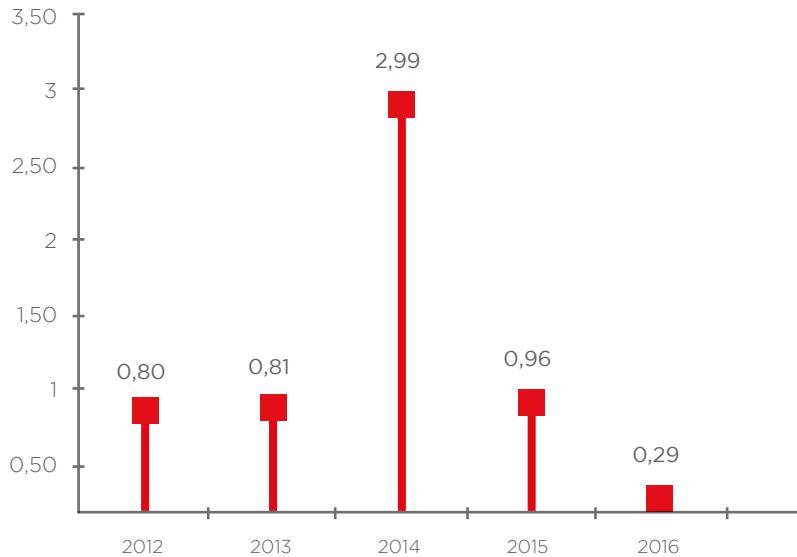
planes de acción generales.

- Implantación de la política de gestión de consecuencias o de reconocimientos y sanciones en relación al comportamiento del personal en materia de seguridad.
- Assessment de seguridad en toda la División Hormigón Elaborado.
- Elaboración de procedimientos de tareas con riesgos críticos.
- Implementación de Comités Mixtos de Seguridad e Higiene que operan a nivel de cada unidad de negocio (Planta Olavarría, Planta San Luis y División Hormigón Elaborado), y otorgan a un 54% de la plantilla representación directa sobre la discusiones y decisiones en temas de seguridad. (G4-LA5)
- Acciones de capacitación: entre 2015-2016 se ejecutaron unas 23.217 hs. / hombre de formación en temas de seguridad y prevención de riesgos, lo que representa un total de 15.7 hs. por persona y más del 50% de las horas de formación totales de la empresa. Entre estas actividades se destacan los talleres y jornadas de liderazgo de seguridad para gerentes, jefes, supervisores y mandos medios donde se trabajó sobre cuatro dimensiones de la problemática: desarrollo de liderazgo y cultura de seguridad, desarrollo de competencias, gestión de riesgos y asegurar el cumplimiento. Después de un año 2015 con accidentabilidad elevada, en 2016 se ha logrado disminuir los índices de frecuencia y gravedad, al punto tal que los indicadores lograron ubicarse por debajo del promedio de los últimos 4 años. Entendemos que esta situación representa el inicio de una etapa de mejora significativa de nuestros resultados en materia de seguridad, producto del trabajo sistemático y constante que la organización lleva adelante, pero somos conscientes que aún estamos muy lejos de nuestros objetivos. Esto nos compromete a continuar redoblando esfuerzos y el compromiso de nuestros líderes y colaboradores, en línea con el grado de prioridad que tienen este tema para la dirección de la compañía. Durante 2015-2016 no se han producido accidentes mortales.

### Índice de frecuencia de accidentes\* - Evolución histórica (G4-LA6)



### Índice de gravedad de accidentes\* - Evolución histórica (G4-LA6)



\*Cantidad de accidentes con baja por cada 1 millón de horas trabajadas



## Formación y desarrollo del personal

Las capacidades y el talento del personal de *Cementos Avellaneda* son considerados clave para lograr los resultados esperados y acompañar el crecimiento de la organización.

Si bien el aprendizaje es una responsabilidad individual, la empresa asume como propia la tarea de dotar, mejorar y actualizar a sus colaboradores con las competencias, conocimientos y habilidades que su función requiera. En este sentido, la formación de nuestros colaboradores ha sido un foco constante de atención. En el cuadro adjunto se ilustran los principales indicadores de formación para 2015 y 2016.

### Principales indicadores sobre formación (G4-LA9) 2015- 2016

	2015	2016
Horas de formación	23,241.50	21,854.20
Nº total de participantes (empleados, contratistas...)	20,466.00	27,207.00
Nº total de empleados que han recibido formación	618.00	636.00
Horas por empleado (media)	31.58	29.37
Nº total de empleados	736.00	744.00
% de empleados que han recibido formación	83.97%	85.48%

A través de los planes de formación mejoramos la capacidad de nuestros empleados para la ejecución de sus funciones y los preparamos para afrontar futuros desafíos. Año a año realizamos análisis de necesidades para establecer prioridades y acciones a seguir, que luego formarán parte del “Plan de Capacitación”.

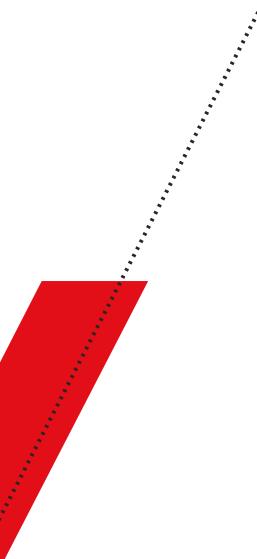
## Formación por nivel jerárquico (G4-LA9)

### 2015

	Directivos	Mandos intermedios	Técnicos	Administrativos	Operarios
Horas de formación	606,30	4.350,47	5.122,26	1.162,07	12.000,22
Nº total de participantes (empleados, contratistas)	534	3.831	4.511	1.023	10.567
Nº total de empleados que han recibido formación	16	116	136	31	319
Horas por empleado (media)	19,56	32,71	37,12	34,18	30,08
Nº total de empleados	31	133	138	34	399
% de empleados que han recibido formación	51,61%	87,22%	98,55%	91,18%	79,95%

### 2016

Horas de formación	570,11	4.090,82	4.816,54	1.092,71	11.284,01
Nº total de participantes (empleados, contratistas)	710	5.093	5.997	1.360	14.047
Nº total de empleados que han recibido formación	17	119	140	32	328
Horas por empleado (media)	18,39	32,21	32,77	33,11	27,72
Nº total de empleados	31	127	147	33	407
% de empleados que han recibido formación	54,84%	54,84%	54,84%	54,84%	54,84%



El ciclo de capacitación se desarrolla bajo prácticas y seguimiento del sistema de Normas ISO 9000 y 14000.

En *Cementos Avellaneda*, apuntamos a favorecer el crecimiento de nuestros empleados a través de promociones internas, rotaciones de puestos y asignaciones a proyectos especiales. Cabe destacar que ante una vacante, se priorizan las búsquedas internas de candidatos para cubrir el puesto antes de recurrir al reclutamiento y selección de nuevo personal.

Como parte del desarrollo de nuestros integrantes, su desempeño es evaluado año a año por su superior a través del “Proceso de Gestión del Desempeño” (G4-LA11). A partir de este proceso podemos analizar no sólo la performance de cada empleado en relación a su puesto, sino también el nivel de instalación de las competencias definidas en el Modelo de Competencias Genéricas de *Cementos Avellaneda*. Por otro lado, esta herramienta genera el ámbito formal para que el empleado y su supervisor puedan mantener una entrevista de retroalimentación sobre lo actuado en el año, reconocer los logros obtenidos, identificar fortalezas y debilidades y definir planes de mejora para el año subsiguiente.

Como política, la totalidad de personal debe participar de este proceso de evaluación. En 2015 y 2016 el 90% de la dotación ha recibido en tiempo y forma su evaluación de desempeño.

Adicionalmente, en 2016, se puso en marcha el “Programa de Desarrollo Corporativo – Construyendo Futuro” cuyos objetivos fundamentales son (G4-LA10):

- identificar talento en la organización,
- mapear el nivel de competencias en contribuidores clave,
- construir planes de desarrollo de competencias para estos contribuidores clave,

- impulsar una cultura de desarrollo de personas en nuestro líderes,
- construir planes estratégicos de sucesión para garantizar la disponibilidad futura del talento necesario para enfrentar los desafíos de nuestro negocio.

A partir del mapeo de talento, se han designado hasta el momento 15 contribuidores clave de las distintas unidades de negocio, sobre los cuales durante 2017 se estarán construyendo y poniendo en marcha planes de desarrollo.

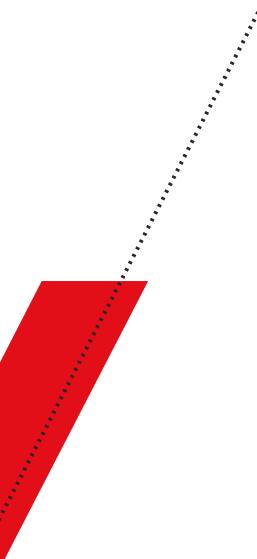
Memoria  
**Actividad  
Sustentable**

3



# DE CONTENIDOS GRI

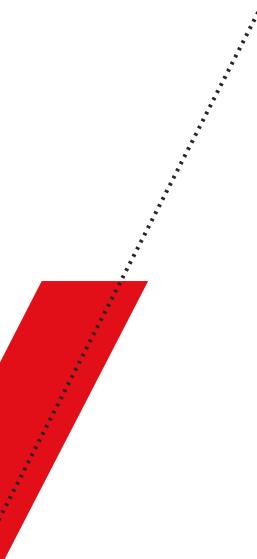
- 
- 3.1 ESTRATEGIA Y ANÁLISIS
  - 3.2 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN
  - 3.3 ASPECTOS MATERIALES  
Y COBERTURA
  - 3.4 PARTICIPACIÓN DE LOS  
GRUPOS DE INTERÉS
  - 3.5 PERFIL DE LA MEMORIA
  - 3.6 GOBIERNO
  - 3.7 ÉTICA E INTEGRIDAD



<b>SECCIÓN</b>	<b>NOMBRE DE SECCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
1	<b>Estrategia y análisis</b>	G4-1
		G4-2
2	<b>Perfil de la organización</b>	G4-3
		G4-4
		G4-5
		G4-6
		G4-7
		G4-8
		G4-9
		G4-10
		G4-11
		G4-12
		G4-13
		G4-14
		G4-15
		G4-16
3	<b>Aspectos materiales y cobertura</b>	G4-17
		G4-18
		G4-19
		G4-20
		G4-21
		G4-22
		G4-23

**DESCRIPCIÓN****PÁGINA**

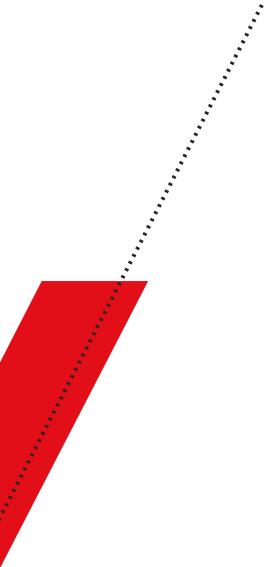
Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización	<b>13</b>
Principales efectos, riesgos y oportunidades	<b>14-16</b>
Nombre de la organización.	<b>6</b>
Marcas, productos y servicios más importantes de la organización.	<b>20-24</b>
Lugar donde se encuentra la sede de la organización.	<b>N/A</b>
Países en los que opera la organización	<b>N/A</b>
Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica	<b>N/A</b>
Mercados servidos	<b>64</b>
Escala de la organización	<b>65-74</b>
Datos de empleados	<b>65-74</b>
Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	<b>N/A</b>
Cadena de suministro de la organización	<b>N/A</b>
Cambios significativos en el período	<b>N/A</b>
Principio de precaución	<b>N/A</b>
Cartas, principios u otras iniciativas externas suscritas o adoptadas.	<b>N/A</b>
Asociaciones a las que la organización pertenece	<b>N/A</b>
Entidades que figuran en los estados financieros	<b>N/A</b>
Contenido de la Memoria	<b>5</b>
Aspectos materiales	<b>N/A</b>
Cobertura de cada aspecto material dentro de la organización	<b>N/A</b>
Límite de cada aspecto material fuera de la organización	<b>N/A</b>
Consecuencias de las reexpresiones de la información de Memorias anteriores y sus causas	<b>N/A</b>
Cambios en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a Memorias anteriores	<b>N/A</b>



<b>SECCIÓN</b>	<b>NOMBRE DE SECCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
4	<b>Participación de los grupos de interés</b>	G4-24
		G4-25
		G4-26
		G4-27
5	<b>Perfil de la Memoria</b>	G4-28
		G4-29
		G4-30
		G4-31
		G4-32
		G4-33
6	<b>Gobierno</b>	G4-34
		G4-35
		G4-36
		G4-37
		G4-38
		G4-39
		G4-40
		G4-41
		G4-42
		G4-43
G4-44		
G4-45		
G4-46		

**DESCRIPCIÓN****PÁGINA**

Lista de los grupos de interés vinculados a la organización	<b>25</b>
Criterios para la elección de los grupos de interés	<b>26-27</b>
Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés	<b>N/A</b>
Cuestiones y problemas clave de la participación de los grupos de interés	<b>N/A</b>
Período objeto de la Memoria	<b>7</b>
Fecha de la última Memoria	<b>7</b>
Ciclo de presentación de Memorias	<b>7</b>
Punto de contacto por cuestiones de la Memoria	<b>7</b>
Indique qué opción «de conformidad» con la Guía ha elegido la organización	<b>7</b>
Prácticas vigentes para la verificación externa de la Memoria	<b>N/A</b>
Describa la estructura de gobierno de la organización	<b>13</b>
Proceso de delegación de autoridad en la alta dirección y en empleados.	<b>13</b>
Cargos ejecutivos y reportes ante el órgano superior de gobierno.	<b>13</b>
Procesos de consulta entre los grupos de interés.	<b>N/A</b>
Composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.	<b>13</b>
Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo	<b>N/A</b>
Describa los procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités	<b>N/A</b>
Prevención y gestión de conflictos de intereses	<b>N/A</b>
Desarrollo, aprobación y actualización de la misión de la organización	<b>N/A</b>
Conocimiento colectivo de asuntos económicos, ambientales y sociales.	<b>N/A</b>
Evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno	<b>N/A</b>
Identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades	<b>N/A</b>
Eficacia de los procesos de gestión del riesgo.	<b>N/A</b>



<b>SECCIÓN</b>	<b>NOMBRE DE SECCIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
6	<b>Gobierno</b>	G4-47
		G4-48
		G4-49
		G4-50
		G4-51
		G4-52
		G4-53
		G4-54
		G4-55
7	<b>Ética e integridad</b>	G4-56
		G4-57
		G4-58

**DESCRIPCIÓN****PÁGINA**

Análisis de impactos, riesgos y oportunidades económicas, sociales y medioambientales	<b>45-52</b>
Comité de revisión de la Memoria de sostenibilidad	<b>N/A</b>
Proceso de transmisión de las preocupaciones al órgano superior de gobierno	<b>N/A</b>
Naturaleza y cantidad de preocupaciones transmitidas al órgano superior de gobierno	<b>N/A</b>
Políticas retributivas para el órgano superior de gobierno	<b>N/A</b>
Procesos para determinar la remuneración	<b>70-71</b>
Opinión de los grupos de interés acerca de las retribuciones	<b>N/A</b>
Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada con la retribución total anual media de toda la plantilla	<b>N/A</b>
Relación entre el incremento de la retribución total anual de la persona mejor pagada con el incremento de la retribución total anual media de toda la plantilla	<b>N/A</b>
Valores, los principios, los estándares y las normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos	<b>N/A</b>
Mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita	<b>N/A</b>
Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización	<b>15</b>



Centro de Atención al Cliente

**0800-333-2363**

[atencionalcliente@cavellaneda.com.ar](mailto:atencionalcliente@cavellaneda.com.ar)

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