



# INFORME DE **SOSTENIBILIDAD**

# 2020

*Minerva Foods*



Patrícia Goulart, Danilo Balbino, Gesieli Tavares, Silvio Irizawa, Marcos Culpó y Wesley Giraldo Martins, colaboradores de las operaciones de Barretos, interior del estado de São Paulo.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### MENSAJE DE LA ADMINISTRACIÓN

### MINERVA FOODS

- Temas importantes en el 2020
- Pandemia: repercusiones y respuesta
- Negocios y productos
- Valores y cultura
- Gobernanza corporativa
- Integridad

### DESEMPEÑO DEL NEGOCIO

- Estrategias y escenarios
- Gestión de la sostenibilidad
- Gestión de riesgos
- Resultado operacional y financiero

### CALIDAD DEL PRODUCTO Y MONITOREO DE LA CADENA

- Ganadería sostenible
- Seguridad de los alimentos
- Bienestar animal

## NUESTRA CULTURA, NUESTRO MODO DE SER

- Desarrollo de nuestra gente
- Salud y seguridad laboral
- Desarrollo de comunidades

## EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN

- Sistema de Gestión Integrado (SGI)
- Ecoeficiencia

## INDICADORES COMPLEMENTARIOS

## ÍNDICE DE CONTENIDO GRI



# INTRODUCCIÓN

GRI 102-45, 102-46, 102-48, 102-49, 102-50, 102-51, 102-52, 102-53

La presente edición del *Informe de Sostenibilidad* señala una década de compromiso asumido por Minerva Foods S.A. con la comunicación periódica de sus resultados, estrategias, inversiones y repercusiones. El documento, que abarca el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2020, presenta datos de Minerva Foods y de su filial Athena Foods y cubre las operaciones en Brasil, Argentina, Chile, Colombia, Paraguay y Uruguay, además de las oficinas comerciales en diversas regiones del mundo.

El contenido tiene el objetivo de brindar un panorama completo del desempeño ambiental, social y económico de las unidades industriales, de las unidades administrativas y de la cadena de producción de la Empresa, considerando las buenas prácticas de gestión de la sostenibilidad del sector.

Entre los temas que merecen mención especial en este período podemos citar el enfrentamiento a la pandemia de COVID-19 desde el punto de vista de la salud y la seguridad de los colaboradores y sus familias, nuestros asociados y las comunidades, el proceso de renovación cultural de la empresa con la adopción de nuevos valores, las inversiones en innovación, las prácticas y los proyectos de ganadería sostenible y la cualificación de los procesos de gestión de riesgos y *business intelligence*.

## ALCANCE Y METODOLOGÍA

Una vez más, adoptamos la metodología de la Global Reporting Initiative (GRI), opción “de acuerdo” Esencial. Los indicadores de GRI presentados cubren los temas materiales del negocio, definidos tras un proceso de consulta con los públicos de relaciones, y se vinculan con otras directrices y

metodologías de gestión y comunicación de desempeño socioambiental, como SASB, TCFD, ISE, FAIRR, BBFAW y CDP. También se comunican indicadores operacionales y financieros propios de la empresa y del sector. No hubo reformulación de datos de informes anteriores, así como tampoco transformaciones significativas ni en el alcance ni en los límites de los datos presentados.

Si tiene dudas o comentarios sobre el contenido, entre en contacto con la empresa por medio de los siguientes teléfonos y correos electrónicos:



+55 (17) 3321-3355  
+55 (11) 3074-2444  
ri@minervafoods.com

sustentabilidade@minervafoods.com

# MENSAJE DE LA ADMINISTRACIÓN

## GRI 102-14, 102-15

Año tras año, quienes conformamos Minerva Foods reafirmamos nuestro propósito de ofrecer alimentos de calidad a través de un negocio que conjuga competitividad global, innovación, ética y calidad con criterios socioambientales decisivos en nuestro sector. En el 2020, esa premisa fue puesta a prueba en un escenario desafiador, que estuvo marcado por la pandemia del nuevo coronavirus y se tradujo en una sólida generación de resultados.

Incidentes sanitarios, climáticos y, más nítidamente, el enfrentamiento a la pandemia, afectaron directamente el mercado mundial de carnes, que desde los últimos años pasaba por un ciclo de transformación. Apoyándonos en nuestra plataforma de exportación con base en América del Sur, durante el 2020 prestamos mucha atención a los riesgos operacionales y financieros de nuestro sector y nos enfocamos en asegurar la salud y la integridad de nuestros colaboradores y asociados.

A lo largo de los meses, el comportamiento del mercado de proteína animal reiteró la importancia de la diversidad geográfica y de la presencia global de la empresa. Explotamos la creciente demanda de Asia por carne bovina, con la occidentalización de los estándares de consumo, con base en instrumentos de optimización de la asignación de la producción y con la *business intelligence* que forma parte de nuestra estrategia de innovación.

Otros factores fueron la peste porcina africana, que siguió afectando la producción de carne de cerdo en China y en otros países asiáticos, y los problemas de producción de Australia, plataforma importante en el mercado global. En este escenario, adquirimos importancia al suministrar alimentos de calidad y con una tabla de precios positiva para África y Medio Oriente, donde el consumo per cápita de carne continúa en franco crecimiento.

En forma paralela, seguimos atentos a la perspectiva de consolidar a Minerva Foods como una

empresa que se centra en los negocios de valor agregado y conquista nuevos nichos del mercado. Siguiendo esa estrategia, destacamos el buen desempeño de marcas como Estância 92 y también nuestras nuevas inversiones en negocios disruptivos. La adquisición de participación en Clara Foods, una *startup* de alimentos con sede en el Valle del Silicio pionera en el desarrollo de proteínas sin ingredientes animales, inició nuestro fondo de *venture capital*, cuyo objetivo es preparar a Minerva para incorporar procesos, tecnologías y soluciones que inspiren el cambio en nuestra cadena de producción. En forma paralela, también celebrarnos una adquisición en Colombia, la unidad de Bucaramanga, que tiene una capacidad de faena de 700 cabezas diarias y se espera que duplique la capacidad de producción en el país.

Cosechamos resultados de negocios acordes con nuestro potencial, con ingresos brutos consolidados de BRL 20 600 millones y un EBITDA de BRL 2100 millones en el 2020, lo que signi-

fica un salto del 22 % con respecto al año anterior. Las ganancias netas, a su vez, permanecieron en BRL 697 100 millones. Otro aspecto positivo fue la protección de la estructura de capital de la empresa: terminamos el año con una posición de BRL 1900 millones en caja y, con respecto al apalancamiento financiero, alcanzamos el nivel más bajo desde el 2008, durante el año.

Ninguna de dichas cifras, sin embargo, logra traducir el enorme desafío que enfrentamos para que nuestros negocios continuaran siendo sólidos en un año tan atípico. Por un lado, las condiciones desafiadoras del mercado, que, bien explotadas, nos permitieron cosechar resultados positivos, y por otro, fuimos sorprendidos con el rápido avance de la pandemia de COVID-19, que nos exigió atención y foco desde los primeros casos sospechosos informados en los países en los que operamos.

También durante el primer trimestre dimos inicio a un plan de contingencia para proteger la

integridad de nuestra gente y asegurar la continuidad de la producción segura de alimentos. Nuestros equipos actuaron con celeridad para rediseñar procesos, actividades y rutinas en las unidades, observando integralmente las directrices de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y las orientaciones de las autoridades.

Además de asegurar el bienestar de los colaboradores y terceros en nuestra cadena de producción, ese espíritu de respuesta rápida nos permitió observar las comunidades del entorno, entender sus necesidades y ayudarlas a enfrentar la pandemia. Hasta fines de 2020, invertimos más de BRL 42 millones de forma directa en toda América del Sur, incluyendo donaciones de equipamientos de protección individual y alimentos. También llevamos a cabo actividades de asistencia en favor de entidades y organizaciones. Todas las medidas que adoptamos, que se describirán al comienzo del presente informe, reiteran que la protección y el respeto a la

vida formaron parte de nuestra identidad como organización antes, durante y después de enfrentar la pandemia.

A esos esfuerzos de contingencia se suma el compromiso con la agenda ambiental, social y de gobernanza (ESG), que será aún más urgente y crucial durante los próximos años. La madurez que adquirimos en aspectos tales como la trazabilidad y el control a la deforestación en el bioma amazónico, en el cerrado y en el chaco paraguayo, el cumplimiento de estándares globales de bienestar animal, las iniciativas para la mitigación de los cambios climáticos y el control de las repercusiones ambientales en las unidades industriales traduce un conjunto de compromisos de sostenibilidad que se mantuvieron vivos y activos durante el 2020.

La cultura es un factor estratégico y la empresa la está reforzando, especialmente en un ambiente adverso como el actual. Mediante la

escucha atenta a los casi 12 000 trabajadores, traducimos nuestro propósito y reafirmamos nuestro compromiso con el futuro sostenible de la alimentación en el planeta.

Como todos nuestros asociados y pares del mercado, llegamos al 2021 sumamente preocupados con las formas de enfrentar la COVID-19, pero asentados en las mismas bases que permitieron que Minerva Foods construyera una reputación sólida. Desde ya, agradecemos a todos los colaboradores, socios y clientes de Minerva que contribuyeron al éxito de nuestra jornada en el 2020 y los invitamos a conocer un poco de la misma en las próximas páginas.

**Fernando Galletti de Queiroz**  
CEO

**Ibar Vilela de Queiroz**  
Presidente del Consejo Administrativo



**Fernando Galletti de Queiroz, CEO**



**Ibar Vilela de Queiroz,**  
Presidente del Consejo Administrativo



# 01. MINERVA FOODS

Empresa brasileña con presencia global, Minerva atiende a los cinco continentes con carnes y productos derivados, reconocidos por su calidad superior.

# MINERVA FOODS

## GRI 102-1, 102-2, 102-3, 102-4, 102-5, 102-6

Fundada en 1992, en la ciudad de Barretos, interior del estado de São Paulo, Minerva Foods es actualmente una de las más importantes exportadoras de carne bovina de América del Sur.

El modelo de negocio de la empresa se basa en la planificación, la flexibilidad y la capacidad de atención de la creciente demanda global de alimentos, con una plataforma integrada de producción, comercialización y procesamiento de proteína animal, cuyo principal foco es la carne *in natura* y derivados, exportación de ganado en pie y subproductos destinados a más de 100 países de los cinco continentes.

Minerva cuenta con 25 mataderos, diez de los cuales están instalados en suelo brasileño, cinco en Argentina, cinco en Paraguay, tres en Uruguay

y dos en Colombia, con una capacidad total de faena de 26 180 cabezas de ganado diarias. Esa estructura incluye a la filial Athena Foods, constituida en el 2017 y con sede en Chile, que concentra la gestión de las industrias y dos centros logísticos de Minerva Foods fuera de Brasil. Juntas, las unidades tienen una fuerza laboral que supera los 20 000 colaboradores.

Para explotar otros segmentos, la empresa cuenta con tres plantas de procesamiento de proteína, una de cuyas unidades se encuentra en Brasil (Minerva Fine Foods) y dos en la Argentina (Rosario y Pilar), integradas a la marca Swift en ese país. Además de la plataforma industrial, cuenta con 14 centros de distribución, 9 de los cuales se encuentran en Brasil, 2 en Chile, 1 en Argentina, 1 en Colombia y 1 en Paraguay, y 16 oficinas comerciales.

Con un amplio cuadro de productores proveedores y una red de negocios con unidades que conectan mercados en expansión de demanda, como el mercado asiático, con los tradicionales polos productores de América del Sur, Minerva vivió una enérgica trayectoria de crecimiento. En 12 años triplicó la cantidad de cabezas de ganado faenadas y adquirió unidades de operaciones en Brasil y en el exterior.

A fines de 2020, año marcado por el enfrentamiento a la pandemia del nuevo coronavirus, Minerva tuvo ingresos netos en el orden de los BRL 19 400 millones. Las exportaciones representaron el 68 % de los ingresos brutos.

Minerva Foods es  
líder en exportación  
de carne bovina en  
América del Sur



## La empresa en números GRI 102-7

**+ 19 000**  
trabajadores

**+ de 40 000**  
suministradores de ganado registrados

Producción en Brasil  
**+ de 390 000 toneladas**

Producción en los países de América del Sur  
**+ de 670 000 toneladas**

**25 mataderos**

**3 unidades**  
de procesamiento

**14 centros** de distribución

**16 oficinas**  
comerciales

### OFICINAS EN EL MUNDO



### CAPACIDAD DE FAENA POR PAÍS

	Cantidad de mataderos	Cabezas/día	% del total
Brasil	10	10 980	41,9 %
Argentina	5	5.050	19,3 %
Colombia	2	1.550	5,9 %
Paraguay	5	5.400	20,6 %
Uruguay	3	3.200	12,2 %
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>26.180</b>	<b>100 %</b>



## Temas importantes en el 2020



### Ética y compliance

100 % de las operaciones analizadas en cuanto a riesgos de corrupción.

Más del 80 % de las personas que ocupan cargos de coordinación, supervisión, gestión y gerencia ejecutiva recibieron capacitación en combate a la corrupción en Brasil.



### Seguridad de los alimentos

100 % de la operación cubierta por programas de análisis de riesgos y garantía de la calidad.



### Bienestar animal

99 % de conformidad en las auditorías de terceros.

460 colaboradores internos y más de 1150 terceros capacitados.

Más de 1,15 millones invertidos en acciones enfocada en este tema.



### Condiciones laborales

30 % de reducción en la tasa de accidentes de los trabajadores y reducción de 2200 días perdidos por accidentes.

Cerca de 12 000 colaboradores que participan en el proyecto de renovación de la cultura.



## Temas importantes en el 2020



### Gestión de relaciones y desarrollo local

BRL 42 millones invertidos en acciones asistenciales y de apoyo relacionadas con la pandemia.

Vínculo con más de 15 000 productores de América del Sur.



### Monitoreo de la cadena

Más de 9,6 millones de hectáreas monitoreadas en el bioma Amazonia.

Más de 2 millones de hectáreas monitoreadas en la región del Cerrado.

Más de 3,6 millones de hectáreas monitoreadas en el bioma del Chaco.

100 % de los proveedores de 2020 con propiedades en el bioma Cerrado monitoreados de forma pionera en el sector.

100 % de los proveedores directos monitoreados en Brasil y en Paraguay.

154 proveedores directos inhabilitados por no conformidades socioambientales en el 2020.

Carácter pionero en la prueba de monitoreo de proveedores indirectos.



### Utilización del agua

Reducción absoluta de 13,7% en el consumo de agua en las plantas de Brasil

Reducción absoluta de 7,6% en el consumo de agua en las plantas de los demás países.



### Emisiones de gases de efecto invernadero

Cero emisiones netas de gases de efecto invernadero (GEI) de alcance 2.

Remoción de más de 38 000 toneladas de CO<sub>2</sub>e de la atmósfera mediante plantación de árboles.

Comienzo de la contabilización de emisiones de alcance 3.

# Pandemia: repercusiones y respuesta

## GRI 103 | 403

Al igual que a todos los sectores de la sociedad, a Minerva le sorprendió el anuncio que la Organización Mundial de la Salud (OMS) relativo al hecho de que el brote del nuevo coronavirus se había transformado en pandemia.

Desde comienzos del 2020, la empresa, cuyo modelo de negocios se basa en la fuerte presencia internacional, estaba monitoreando los riesgos sanitarios y de mercado relativos al surgimiento de la enfermedad. Sin embargo, la rápida propagación del virus modificó las rutinas operacionales y sociales en todos los países y continentes e inmediatamente exigió la adopción de medidas de respuesta por parte de Minerva Foods, como forma de respeto a la vida y a la seguridad de sus equipos, familiares y socios de la cadena de producción.

Para los colaboradores y terceros que actúan en sus unidades en todos los países, la empresa adoptó un protocolo con una serie de medidas, de las cuales las siguientes merecen mención especial:

- **Orientaciones preventivas;**
- **Restricciones y suspensión de viajes;**
- **Trabajo *home office* en áreas administrativas y que cualificaban;**
- **Preservación de todos los puestos de trabajo por medio de la gestión de empleados en el grupo de riesgo, que incluyó licencia remunerada o cambio de función;**
- **Suministro e instalación de dispensadores de alcohol en gel;**
- **Higiene y desinfección de ambientes colectivos (molinetes, cantinas, vestuarios, corredores de acceso y transporte colectivo);**
- **Refuerzo del protocolo sanitario de operación, con la división de los sectores en *clusters*;**
- **Instalación de nuevas barreras sanitarias para lavado de manos, que incluyen orientación;**
- **Reorganización de accesos y separación física de funciones y puestos;**
- **Distanciamiento con demarcación y protección en los lugares de convivencia común (cantinas, vestuarios y accesos);**
- **Restricción y suspensión de visitas y acceso de proveedores y prestadores de servicios;**
- **Monitoreo de temperatura del 100 % de las personas que ingresan a las dependencias y aplicación de cuestionario de salud;**
- **Mejora en la ventilación y los sistemas de escape de los sectores;**
- **Suministro de protección individual a los trabajadores que realizan contacto colectivo y trabajan en el área de la salud;**
- **Monitoreo de la vuelta de las vacaciones;**
- **Suministro y uso de mascarillas desechables, del tipo quirúrgicas con capa triple;**
- **Suministro y uso de *face shields* en las áreas de producción y de contacto más colectivo;**
- **Suministro asistencial y médico para todos los trabajadores y familiares.**



También se realizaron actividades de comunicación: se produjeron más de 20 boletines sobre prevención, identificación y combate a la COVID-19, de monitoreo de temperatura de los trabajadores, proveedores y prestadores de servicio, de vacunación anticipada contra la gripe y de construcción de flujos de cribado y seguimiento de casos con sospecha o confirmación de infección. También se elaboró un proyecto de identificación de *clusters* de áreas críticas en plantas industriales para realizar el mapeo y el control de peligros y riesgos.

En lo que respecta a las medidas asistenciales, todos los colaboradores, propios y terceros, que sufrieron las consecuencias de la pandemia se contemplaron con subsidios para medicación, canastas familiares, ayudas monetarias, seguimiento con profesionales de la salud, adelanto del aguinaldo y otras medidas.

## Protección a la vida en números

**Más de 900**

colaboradores del grupo de riesgo con licencia preventiva, sin pérdida de remuneración.

**100 %**

de monitoreo de temperatura en tres etapas de la operación industrial.

**Más de 800**

colaboradores trasladaron su trabajo a la modalidad *home office*.

**Más de 9200**

vacunas contra la gripe aplicadas.

**100 %**

de los colaboradores en áreas de alto riesgo contemplados por pruebas rápidas.

**Más de 22 000**

canastas familiares donadas a colaboradores y familiares.

## Acciones en la comunidad

Entre las acciones que se enfocaron en las comunidades vecinas y ciudades adyacentes a las operaciones de Minerva podemos citar el suministro de equipamientos y materiales básicos de salud, la ayuda en el mantenimiento de equipamientos y estructuras hospitalarias y las donaciones de alimentos, medicamentos e insumos. Considerando la presencia en pequeños y medianos municipios por medio de sus plantas industriales, la empresa identificó la importancia de realizar acciones no solo enfocadas en la concienciación de la sociedad con respecto a las medidas de prevención y combate a la COVID-19, sino también enfocadas en el apoyo directo al poder público y a los actores sociales.

Las decisiones de inversión contemplaron requisitos relativos a las repercusiones sociales y a la mejora en los servicios de salud pública. Además de realizar donaciones (*vea a seguir*), la empresa también colaboró con la intendencia el municipio de Palmeiras de Goiás para el arrendamiento de un hospital y destinó recursos para la compra o el alquiler de equipamientos para unidades de salud, como el Hospital de Clínicas de Campinas, del interior del estado de São Paulo, y el Hospital de Clínicas de la Facultad de Medicina de la USP, en Ribeirão Preto, interior del estado de São Paulo, en Brasil, así como para el Hospital Anselmo Gamen, de Argentina, y el Hospital Municipal de Ciénaga de Oro, de Colombia. En Paraguay, la empresa subsidió la construcción una unidad de contingencia sanitaria anexa al Hospital Distrital de Belén. El nuevo espacio, que ocupa aproximadamente 157 m<sup>2</sup>, cuenta con una estructura completa para ampliar la capacidad local de enfrentamiento a la pandemia y mejorar los cuidados sanitarios de la población después de ese período.



Donación de 20 000 litros de agua a la Asociación Rural de Paraguay.

## Acciones en la comunidad



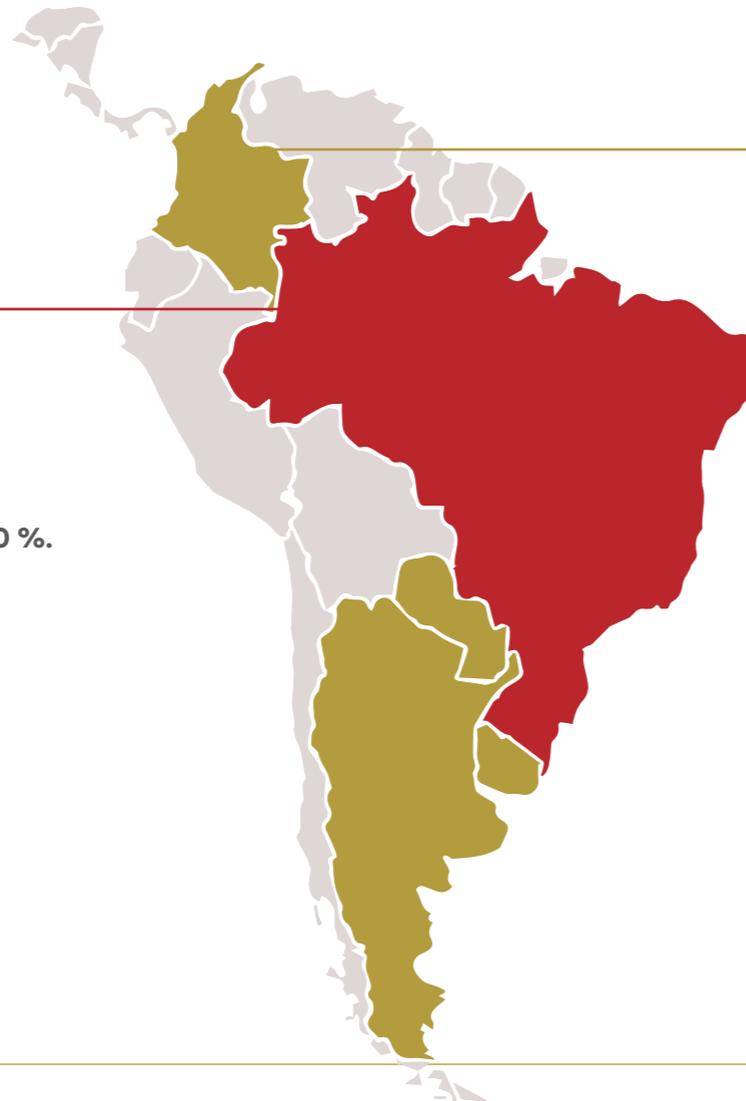
# 42 millones

**invertidos**

en la comunidades vecinas y ciudades adyacentes a las operaciones de Minerva Foods y de Athena Foods.

### DONACIONES EN BRASIL

- **141 000 EPI** (mascarillas, guantes, uniformes, gorras y lentes).
- **20 000 litros de alcohol en gel al 70 %.**
- **13 000 medicamentos.**
- **5 000 equipamientos hospitalarios** (termómetros, ventiladores respiratorios, agujas y reguladores).
- **7.469 pruebas para diagnóstico de COVID-19.**
- **Más de 1500 canastas familiares.**
- **Alquiler de 5 UCI móviles, entre abril y diciembre.**



### DONACIONES ATHENA FOODS (ARGENTINA, COLOMBIA, PARAGUAY Y URUGUAY)

- **3600 EPI** (mascarillas, guantes, uniformes, gorras y lentes).
- **11 080 litros de alcohol en gel al 70 %.**
- **10 000 litros de hipoclorito.**
- **2000 quilos de carne in natura.**
- **Más de 3555 raciones de comida.**
- **Más de 2000 canastas familiares.**
- **50 000 equipamientos hospitalarios** (termómetros, ventiladores respiratorios, agujas y reguladores).
- **Más de USD 406 150 invertidos en subsidios para medicación.**

### APOYO A LOS CLIENTES

Además de brindar apoyo a las comunidades y a sus empleados, Minerva Foods decidió apoyar a los socios de negocios directamente afectados por la pandemia a transitar por este período con más seguridad financiera. En asociación con el BTG Pactual, la empresa lanzó un fondo de apoyo a sus pequeños y medianos clientes con el propósito de apoyar el mantenimiento de más de 1200 negocios y aliviar sus necesidades de caja, sin ningún vínculo de exclusividad con el costo de compras realizadas a Minerva. **A fines de 2020, dicho fondo ascendía a BRL 32 millones.**

## Negocios y productos

### GRI 102-2, 102-6

Cimentada en su estructura operacional distribuida en diferentes geografías y en su capacidad de producción y faena, Minerva tiene una cartera capaz de atender a clientes y consumidores de más de 100 mercados y cuenta con un perfil mayoritariamente exportador. La empresa realiza negocios por medio de tres divisiones:

#### **DIVISIÓN BRASIL**

Engloba las operaciones en los estados de Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Rondônia, São Paulo y Tocantins y los centros de distribución localizados en diversas regiones del país.

#### **ATHENA FOODS**

Concentra sus operaciones industriales los centros de distribución de las filiales en Argentina, Chile, Colombia, Paraguay y Uruguay.

#### **TRADING**

División que contempla a los sectores de comercialización de ganado en pie, proteínas, energía y reventa de productos de terceros.



Minerva Beef Shop, en Barretos, interior del estado de São Paulo

## Principales líneas de negocio



*Minerva Foods*



**Minerva Fine Foods**



*Minerva Foods Asia*



*Minerva*  
**BEEF SHOP**



*Minerva*  
**LIVE CATTLE EXPORTS**

### **MINERVA BEEF**

Actúa con *commodities* y productos de valor agregado en Brasil, Argentina, Colombia, Paraguay y Uruguay.

### **MINERVA FINE FOODS**

Línea de negocios que centra su actuación en las carnes procesadas mediante diferentes técnicas de preparación, congelado, cocción y embalaje. Trabaja con proteínas de aves, porcinos y bovinos.

### **MINERVA FOODS ASIA**

Adquirida en el 2016, introduce la historia de una empresa con presencia en Australia desde 1973 como proveedora de carnes *premium* para mercados internacionales y una *trading* de importación y exportación de carnes congeladas.

### **MINERVA BEEF SHOP**

Invirtiendo en el consumidor final y en el mercado minorista, es un establecimiento modelo situado en Barretos, interior de São Paulo.

### **MINERVA LIVE CATTLE EXPORTS**

Explota el segmento de exportación de ganado en pie, con centros operacionales en Brasil, Chile, Colombia y Uruguay

## Principales líneas de negocio

*Minerva*  
LEATHER

### MINERVA LEATHER

Trabaja en la industrialización de cueros provenientes de la faena de Minerva Foods y tiene dos décadas de trayectoria. Los cueros se comercializan en estados *wet blue* y semiacabado y se envían a curtiembres certificadas por el Leather World Group (LWG) para que se realice un proceso que certifica el cumplimiento de criterios ambientales y de calidad.

*Minerva*  
CASINGS

### MINERVA CASINGS

Procesa y comercializa envoltorios naturales provenientes de operaciones de faena y que se destinan a la fabricación de embutidos. Todos los productos cuentan con un sistema de control que posibilita la trazabilidad de todo el ciclo, desde la hacienda hasta el cliente.

*Minerva*  
INGREDIENTS

### MINERVA INGREDIENTS

Produce y comercializa diversos ingredientes derivados de la producción de la empresa en Brasil: sebo, harinas de hueso y de sangre y huesos para *pet food*.

*Minerva*  
BIODIESEL

### MINERVA BIODIESEL

Produce energía renovable con sello social de biocombustible a partir del sebo bovino. La tecnología, que es 100 % brasileña, forma parte del Programa Nacional de biodiesel. Toda la producción se comercializa en subastas organizadas por la Agencia Nacional de Petróleo (ANP) y adopta materias primas provenientes de las unidades industriales de Minerva y de terceros.

*Minerva Energia*

### MINERVA ENERGÍA

Gestiona la exposición de las operaciones de Minerva Foods en el mercado brasileño de electricidad y administra contratos de compra en los mercados de energía, tanto libres como reglamentados.

## Nuestras marcas

### Nacionales

*Minerva*

**ESTÂNCIA 92**

*Minerva*  
ANGUS

*Minerva*  
SELEÇÃO

*Minerva*  
do Mestre

*almaLusa*

### Internacionales

**ANA PAULA**  
BLACK ANGUS  
product of angus

*Pul*

*Frigomerc*  
ANGUS

*Frigomerc*  
ORGANIC

**PUL**  
ORGANIC  
BEEF

*Frigomerc*

**ABERDEEN**  
PARAGUAY  
Reserva Especial



  
GRAN PRADO

## Nuevos negocios

### GRI 102-10

Como parte de la estrategia enfocada en el crecimiento y la innovación, que resultó en la creación de una estructura interna en Minerva Foods dedicada al asunto. La empresa hizo realidad en el 2020 su primera acción de *venture capital*, con inversiones en *startups* y empresas de tecnología conectadas con la cadena de valor, y reforzó su inmersión en el mercado asiático.

**JOINT VENTURE:** también a fines de año se anunció un memorando de entendimientos entre Minerva y el conglomerado chino Greenland, con el objetivo de crear una empresa que se desempeñara en la importación y distribución de carne en China.

**CLARA FOODS:** en octubre se anunció la inversión de USD 4 millones en la *startup* de alimentos, con sede en San Francisco (Estados Unidos) y que ofrece productos proteicos basados en la fermentación, sin proteína animal. El proceso de producción de la *startup* se basa en la utilización de ingredientes sin pesticidas, antibióticos y conservantes, además de consumir menos energía, con arreglo a la estrategia de sostenibilidad de la empresa.



Conozca a la empresa Clara Foods con más detalles en el sitio web [www.clarafoods.com](http://www.clarafoods.com)

## Valores

### GRI 102-16



### Nuestro propósito

Trabajar comprometidos con el futuro sostenible de la alimentación del planeta.



### Valores

- Sostenibilidad
- Innovación
- Reconocimiento
- Compromiso
- Orientación hacia los resultados



En el 2020, traducimos nuestra misión en un propósito y reforzamos nuestros valores. **Encuentre más información aquí.**

## Gobernanza corporativa

### GRI 102-18, 102-22

La adopción de estándares nacionales de gobernanza corporativa es un compromiso de Minerva Foods con sus accionistas, inversores y demás públicos de relaciones. En su carácter de empresa privada de capital abierto, forma parte del Nuevo Mercado de la B3, sector más exigente de la bolsa de valores brasileña, y actúa con arreglo al Código de Mejores Prácticas De Gobernanza Corporativa, del Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC), las normas de la Comisión de Valores Muebles (CVM) y la ley número 6404/76 de las sociedades anónimas.

La transparencia, la equidad, la rendición de cuentas y la responsabilidad corporativa son las premisas adoptadas en la toma de decisiones de la empresa. Entre las buenas prácticas adoptadas están la composición del 20 % del Consejo

Administrativo con miembros independientes, la presencia continua de un volumen determinado de acciones en circulación en el mercado (*free float*) y la garantía del derecho de venta conjunta (*tag along*) a accionistas.

La empresa es la única de su sector que recibe financiación de la International Finance Corporation (IFC), rama del Banco Mundial, y que aplica sus rigurosos estándares de desempeño socioambiental. Como reflejo de sus prácticas de sostenibilidad y su madurez en el campo ambiental, social y de gobernanza (ESG), Minerva ingresó en la cartera del Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE) y en el Índice Carbono Eficiente de la B3 (ICO<sub>2</sub>). También somos evaluados por nuestro desempeño ESG en las iniciativas del CDP, FAIRR, BBFaw, MSCI y S&P.



Flávia Regina Ribeiro da Silva Villa, directora jurídica

# Gobernanza corporativa

## GRI 102-18, 102-22

### MODELO DE GOBERNANZA

Los procesos de decisión de Minerva tienen como instancia más elevada de gobernanza al Consejo Administrativo. Este encabeza a los Comités de Asesoramiento del Consejo, al Consejo Fiscal y a los Directorios Ejecutivos (estatutarios y no estatutarios).

#### Consejo Administrativo

Representa a los accionistas y define estrategias de negocios, incluso análisis sobre la creación de valor, el crecimiento, la protección del patrimonio, la exposición a riesgos, la conformidad y la gestión de las relaciones de la empresa. El actual grupo de consejeros, que se compone de 10 miembros, de los cuales 2 son independientes, ejercerán el mando hasta el 2022 y las asambleas ordinarias del grupo ocurrirán cada 3 meses. Los consejeros son elegidos por los accionistas en la Asamblea General y tienen mandato de 2 años.

#### Consejo Fiscal

Se compone de 6 miembros (3 efectivos y 3 suplentes). Tiene como responsabilidad supervisar las actividades de la alta administración y examinar los estados fiscales de la empresa, de forma independiente. Analiza, con una frecuencia mínima de tres meses, los estados financieros y los balances de la organización.

#### Comités de Asesoramiento

Comité Financiero y de Riesgos: ayuda al Consejo realizando un análisis de los riesgos a los cuales la empresa está expuesta y que puedan afectar sus negocios, su situación financiera y los resultados de sus operaciones en forma adversa. Monitorea los cambios en el escenario macroeconómico y sectorial. En el 2020, contó con 7 miembros y celebró 4 sesiones.

Comité estratégico y de inversiones: respalda al Consejo en el análisis y la emisión de recomendaciones sobre propuestas de planes estratégicos y oportunidades de negocios. En el 2020, contó con la participación de 7 miembros y se celebraron 3 sesiones.

Comité de desarrollo personal y organizacional: asesora al Consejo en el seguimiento de las prácticas relacionadas con Recursos Humanos, con el objetivo de contribuir a la eficiencia y a la calidad de las decisiones del Consejo con respecto a los asuntos relativos a su área de actuación. En el 2020, el comité contó con 5 miembros y celebró 2 sesiones.

### Más información

Conozca más detalles sobre la estructura de gobernanza en el **Informe de Gobernanza Corporativa** y en el **sitio web de Relaciones con los Inversionistas** de la empresa.

# Integridad



Edison Ticle De Andrade Melo E Souza Filho,  
Director de Finanza y Relaciones con Inversores

De conformidad con las mejores prácticas del mercado, las acciones de Minerva relacionadas con la integridad y la conformidad se guían por las políticas corporativas, instrumentos de sensibilización, comunicación y gestión de ocurrencias. Entre los principales documentos implementados podemos citar el Código de Ética: Guía de Conducta, de acceso público, y el Manual del Colaborador.

Todos los colaboradores admitidos en la empresa, en los mercados en los que esta actúa, reciben información y capacitación en materia de los temas fundamentales abordados en el Código y deben suscribirlo. Entre los temas podemos citar la conformidad, el combate a la corrupción y a los fraudes, los derechos humanos y los deberes profesionales.

Además de esos documentos, diversas políticas enfocadas en la gobernanza y la gestión de Minerva apuntalan la actuación ética e íntegra de los líderes, los colaboradores y las partes interesadas:

- **Política de Divulgación de Informaciones Relevantes;**
- **Política de negociación con valores mobiliarios;**
- **Política de Transacciones con Partes Relacionadas;**
- **Política de Destinación de Resultados;**
- **Política de Gestión de Riesgos;**
- **Política de remuneración;**
- **Política de Recomendación de Miembros del Consejo Administrativo, de los Comités y del Directorio Estatutario;**
- **Política de evaluación de desempeño;**
- **Política contra el Soborno y Anticorrupción;**
- **Política de Prevención a la Ocurrencia de Conflictos de Intereses;**
- **Política de prevención al lavado de dinero.**

En el 2020 se actualizó la Política de Destinación de Resultados y sus reglas se adaptaron a la distribución de desempeño de los proveedores de capital de la empresa.

En el 2021, el objetivo es desarrollar el Código del Socio de Negocios, un documento que aclarará las directrices básicas de conformidad, medioambiente y sostenibilidad, entre otros temas, para los proveedores y prestadores de servicios.

## Gestión de la **ética**

GRI 103 | 205, 103 | 406, 103 | 412, 205-2, 205-3

El Comité de Ética e Integridad tiene el objetivo de garantizar un entorno laboral digno, seguro, sano, agradable y de relaciones respetuosas, transparentes y éticas. El grupo está compuesto por 5 miembros colaboradores de la empresa, con mandatos de 2 años y posibilidad de reelección. Los integrantes son recomendados y aprobados por la presidencia de Minerva, que representan a las áreas de Auditoría y *Compliance*, Administrativa, Jurídica, de Recursos Humanos y de Asuntos Corporativos. En las sesiones, que se realizan como mínimo una vez por mes, el grupo evalúa potenciales quejas o asuntos relacionados con la ética y la integridad dentro de la organización y propone medidas reparadoras, en función de la naturaleza de cada caso.

Para recibir denuncias, quejas y casos, se mantienen los canales **Conexión Minerva** y **Conexión Athena**, canales de escucha interna y externa, disponibles en todas las localidades de actuación. A través de dichos canales se pueden aclarar dudas, informar transgresiones y presentar sugerencias o hacer elogios. La comunicación puede realizarse de forma anónima. Una empresa externa independiente se encarga de administrar el canal mediante la recepción de las comunicaciones y la realización del registro y la caracterización del relato, en función del tema. Todos los relatos recibidos se informan al representante interno del canal de escucha, que se encarga de dar tratamiento a los temas, informándolos al Comité de Ética. La atención se realiza las 24 horas del día, durante los 7 días de la semana, por teléfono, Internet, correo electrónico o correspondencia.

En el 2020 se registraron 175 contactos del público interno y 26 del externo. En el 2019 se registraron 201 contactos del público interno y 34 del externo.

El 100 % de los mismos se trataron y solucionaron a lo largo del año.

Con respecto a la sensibilización sobre temas de *compliance*, Minerva cuenta con políticas contra el soborno y anticorrupción y prevención a la ocurrencia de conflictos de intereses y, en el 2020, formalizó las directrices y aprobó la política de prevención al lavado de dinero. Además, tiene un calendario de entrenamientos y capacitaciones cuyo público objetivo es el interno.

## COMPROMISO CON LOS DERECHOS HUMANOS GRI 406-1

La conformidad de las operaciones propias y de la cadena de valor en derechos humanos es compromiso de la empresa y está públicamente expresada en el Código de Ética y Guía de Conducta. La empresa no tolera abuso de poder, acoso de cualquier tipo, discriminación, falta de respeto, intimidación, amenazas ni violencia física y moral.

En el 2020 se registraron 28 casos de temas relacionados con acoso, agresión y discriminación a través del canal de escucha. El responsable de dicho canal evaluó y el Comité de Ética evaluaron todos los casos, lo que resultó en adecuaciones de procesos y sanciones administrativas. Otro tema relevante en el sector es el combate a las condiciones de trabajo análogas a la esclavitud en la cadena de suministro (*lea más en la pág. 30*).

En el 2021 se dará inicio a un trabajo de mapeo de riesgos relacionados con los derechos humanos para identificar los factores críticos a los cuales la empresa está expuesta y crear medidas de mitigación.

## COMBATE A LA CORRUPCIÓN

Además del Código de Ética de Minerva Foods, se llevan a cabo periódicamente medidas de capacitación y sensibilización. En la operación brasileña se realizó, en el 2020, una capacitación en línea sobre políticas y procedimientos de combate a la corrupción con los gestores y colaboradores de sectores administrativos. En el 2020, del total de 2161 colaboradores habilitados para la capacitación en línea, 1804 personas de todas las regiones de Brasil (el 83,47 %) realizaron el curso. En el sector operacional, la capacitación se impartió solo para los cargos de liderazgo de las operaciones de Brasil. La capacitación para los colaboradores de Athena Foods y demás áreas operacionales en todas las localidades se encuentra en marcha y su aplicación se prevé para el año 2021.

**No hubo procesos constatados y comprobados por el área de compliance de ningún caso de corrupción en la empresa en el año 2020.**

## COMBATE A LA CORRUPCIÓN

Cargo	Habilitados*	Capacitados	%
Directorio	23	15	65,21
Gerencia Ejecutiva	21	19	90,47
Gestores	94	82	85,23
Coordinación/Supervisión	418	349	83,49
Administrativo	1.254	1.036	82,61
Vendedor.	326	289	88,65
Operacional	24	14	58,33
<b>Total**</b>	<b>2.161</b>	<b>1.804</b>	<b>83,47</b>

\* Se consideraron como habilitados todos los colaboradores en cargos de liderazgo y que actúan en las áreas administrativas, dado que la capacitación se aplicó en formato en línea.

\*\* Para la suma del total de colaboradores se consideraron a los que se admitieron hasta noviembre de 2020, dado que la capacitación se realizó durante el mes de diciembre.



## 02. DESEMPEÑO DEL NEGOCIO

La demanda internacional de carne bovina continuó en aumento en el 2020. Los fundamentos del mercado se mantuvieron muy atractivos para los exportadores de América del Sur.

Luciana Tiso de Mesquita, supervisora  
de bienestar animal



# DESEMPEÑO DEL NEGOCIO



Nuestras prioridades a lo largo del año fueron proteger a las personas y asegurar el abastecimiento de alimentos en el mercado interno y para los mercados estratégicos de Asia, Medio Oriente, Europa y Estados Unidos.

Minerva Foods **alcanzó resultados importantes**, valiéndose de su planificación estratégica y del sello distintivo de sus negocios.

A pesar del contexto de la pandemia, que impuso una serie de dificultades para la economía global y presentó mayor complejidad y volatilidad de los mercados, Minerva Foods alcanzó resultados importantes valiéndose de su planificación estratégica y de los sellos distintivos de sus negocios. La diversificación geográfica de sus operaciones en América del Sur, sumada a las prácticas de monitoreo del origen y de los compromisos socioambientales en toda la cadena y un estricto protocolo de salud y seguridad relacionado con la COVID-19, fue esencial para maximizar la rentabilidad del negocio.

## ESTRATEGIA Y ESCENARIOS

La demanda internacional de carne bovina continuó aumentando en el 2020, lo que constituye un reflejo no solo de la pandemia, sino también de la peste porcina africana, que sigue afectando la oferta tanto en el mercado asiático como en el europeo, así como de los problemas enfrentados por otros grandes exportadores, como Australia, Estados Unidos e India. De esa manera, los fundamentos del mercado de carne bovina se mantuvieron muy atractivos para los exportadores de América del Sur. Merecen mención especial en ese escenario la reapertura del mercado de los Estados Unidos y la apertura de Tailandia a la carne brasileña. Colombia conquistó la habilitación para suministrar a Rusia y, junto con Uruguay y Paraguay, recibió autorización para vender a Arabia Saudita.

Fabiana de Souza Bertonha, de la unidad industrial de Barretos, interior del estado de São Paulo

Minerva obtuvo nuevas habilitaciones para suministrar a los mercados más exigentes del mundo (*lea más en la pág. 52*). En el 2020, algunas operaciones recibieron aprobación para suministrar materia prima a las industrias que procesan carne en Japón. También se aprobaron 3 nuevas unidades para suministrar a la gran red mundial de restaurantes McDonald's, que tiene estrictos protocolos de calidad, bienestar animal y responsabilidad social, entre otros. Todas esas habilitaciones consideran no solo cuestiones de calidad, sino también garantías de origen de la carne, prácticas laborales decentes y documentos de autorización, entre otros datos.

El mercado asiático continúa siendo el principal cliente de negocio Beef y en el 2020 concentró el 40 % de los ingresos de exportación de Minerva. Hubo un aumento de las exportaciones a Taiwán, Singapur, Filipinas, Indonesia y Malasia.

En el 2020, Minerva estructuró iniciativas enfocadas en la innovación y en el consumidor final, como la plataforma de comercio electrónico y *marketplace*, además del desarrollo de herramientas de análisis avanzado de datos y de una rama de inversión en *startups* relacionadas con el negocio. Esta es una nueva iniciativa de Minerva, que intenta maximizar las oportunidades y avanzar en la cadena de valor industrial.

La apuesta por segmentos de nicho forma parte del objetivo de expandir la oferta de productos de mayor valor agregado. Con la pandemia y el cierre de unidades de algunos clientes en *food service*, la empresa diversificó aún más en sus canales y reforzó su presencia en el comercio minorista con una cartera de calidad y segmentada. En el 2019 se lanzó la marca Estância 92 en Brasil y se transformó en un case de éxito. En el 2020, su cartera de productos se expandió.

También se explotaron oportunidades en los negocios relacionados: en el sector del cuero, por ejemplo, el sistema de trazabilidad implementado en el 2019 se transformó en un diferencial, lo que hizo que los productos de Minerva Leather llegaran a los mercados más exigentes. Ese mismo sistema de trazabilidad, que asegura el origen sostenible del producto y permite seguir de cerca su tránsito completo, desde la hacienda hasta el cliente final, está presente también en los envoltorios de los productos producidos por la empresa por medio de Minerva Castings. El sector de alimentos para mascotas también encontró en los procesos de Minerva la calidad y las características diferenciales complementarias para su propuesta de valor. En el mismo camino, la producción de biodiesel con sello social atrajo un mayor interés y se espera que crezca en la estrategia de la empresa.

Sumadas a las inversiones en modernización de la gestión, el desarrollo y las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y las herramientas de *business intelligence*, los resultados de 2020 demuestran las oportunidades que pueden abrir nuevas vías de crecimiento para Minerva.

Los resultados de  
2020 demuestran  
las oportunidades  
que pueden abrir  
nuevas vías  
de crecimiento  
para Minerva.

## Gestión de la **sostenibilidad**

Una de las prioridades de la estrategia corporativa de Minerva Foods es evolucionar en su agenda ambiental, social y de gobernanza (ESG), para cumplir la creciente demanda de inversionistas en lo relativo a esos temas, su poder de influencia sobre los negocios y la oportunidad de repercutir en forma positiva en toda la cadena de valor.

Con coordinación directa del equipo de Sostenibilidad e interactuando con las diversas áreas de la empresa, la gestión socioambiental cubre la mirada sobre las operaciones, principalmente en la excelencia, la innovación, la integridad y la conformidad, así como con el monitoreo de riesgos y repercusiones en la cadena de producción.

La Sostenibilidad pasó a ser oficialmente un valor para la empresa tras el desarrollo del proyecto de revisión de la cultura organizacional (*lea más en la pág. 62*). y, en el 2020, la agenda pasó a dividirse en tres grandes pilares: Dedicación al planeta; Prosperidad de nuestra gente; y Calidad del producto y respeto a la vida (*vea ilustración*).

**En ese aspecto, también en el 2020 se creó el Comité de Sostenibilidad con la presencia del CEO, del CFO y de ejecutivos clave, con el objetivo de impulsar la agenda de sostenibilidad a lo largo y a lo ancho de la organización y ayudar en la toma de decisiones relacionadas con temas ambientales, de responsabilidad social y de bienestar animal.**

**Más  
información**

Vea más detalles sobre el tema en el **sitio web de sostenibilidad**.

## Nuestros enfoques en materia de sostenibilidad

### Dedicación al planeta



Reducción de la huella de carbono;  
Combate a los cambios climáticos y a la deforestación ilegal, con monitoreo geoespacial de los proveedores de ganado;  
Eficiencia en el uso de recursos naturales en el proceso de producción.

### Prosperidad de nuestra gente



Desarrollo local con generación de empleo, ingresos y oportunidades profesionales;  
Salud, seguridad y bienestar de las personas;  
Compromiso y apoyo a las comunidades del entorno y a los productos rurales.

### Calidad del producto y respeto a la vida



Garantía de la calidad y seguridad alimenticia;  
Cumplimiento de las mejores prácticas de bienestar animal;  
Innovación y certificación de los procesos y etapas de la cadena de producción.

# Nuestro compromiso con el futuro sostenible de la alimentación del planeta

Y cómo gestionamos las repercusiones en la cadena de valor



## Proveedores directos e indirectos

Monitoreo de más de 16 millones de hectáreas en Brasil y en Paraguay, carácter pionero en el monitoreo de los proveedores en el bioma Cerrado y en el bioma Pantanal, así como en la prueba de monitoreo de proveedores indirectos.



## Bienestar animal

Garantía de manejo y faena humanitaria de los animales en el 100 % de las operaciones. Promedio del 99 % de conformidad en las auditorías de terceros.



## Medioambiente

Compensación de las emisiones de alcance 2 mediante la adquisición de certificados I-REC y la instalación de 1471 paneles solares en la unidad de Bucaramanga, en Colombia.



## Colaboradores

Cero defunciones durante el año, 30 % de reducción en la tasa de accidentes y participación de más de 11 000 personas en el estudio de cultura organizacional.



## Comunidades

Más de BRL 42 millones invertidos en acciones vinculadas con el enfrentamiento de la pandemia.



## Cliente y consumidor final

Operaciones certificadas en criterios internacionales (el 100 % de las industrias de Brasil, Paraguay y Uruguay y el 92,5 % de las industrias de Argentina), así como el 100 % de los procesos evaluados en salud y seguridad del consumidor.



## Mercado interno y mercado externo

Más de 1,05 millones de toneladas de productos vendidos a más de 60 000 clientes en más de 100 países.

# Pactos, compromisos e iniciativas

GRI 102-12, 102-13, 103 | 412

Minerva se conecta con la agenda nacional e internacional de sostenibilidad por medio de compromisos públicos y de la adhesión a iniciativas pertinentes para su segmento del negocio. Le presentamos algunas de esas acciones:

**Compromiso Público de la Ganadería:** firmado en octubre de 2009, define criterios para la compra y la venta de ganado y productos bovinos a escala industrial en el bioma Amazonia, incluso el rechazo a la invasión de tierras indígenas y áreas protegidas, el combate al trabajo esclavo, a la expropiación y a la violencia en el campo, así como el compromiso con la deforestación cero y con la trazabilidad de la producción.

**Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo:** firmado en mayo de 2005, mediante articulación del Instituto Ethos y de la Organización Internacional del Trabajo con la ONG Repórter Brasil. Actualmente está coordinado por el Instituto Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo (InPacto). Contiene 10 compromisos para el enfrentamiento a la esclavitud en las cadenas de producción, de cuyo desempeño Minerva realiza un seguimiento anual.

**TAC con el Ministerio Público Federal del Estado de Pará:** entró en vigencia en julio de 2009 para inhibir la compra de ganado de la Amazonia de proveedores inscritos en listas sucias de trabajo esclavo, áreas embargadas o con participación en deforestación y conflictos.

**Mesa Global de Carne Sostenible (Global Roundtable for Sustainable Beef):** desde el 2019, Minerva forma parte del grupo para discutir estrategias de producción responsable de carnes.

**Emerging Markets Investor Alliance:** grupo de inversores que se dedican a discutir temas ESG (Environmental, Social & Governance) en cadenas de valor en los mercados emergentes.

**Responsible Leather Roundtable (RLRT):** Minerva formó parte de la mesa de discusión en el 2020 y abordó las estrategias y medidas relacionadas con el bienestar animal y la calidad del cuero.

**Grupo de Trabajo de Ganadería Sostenible (GTPS):** Minerva forma parte del Consejo Directivo del grupo, que agrupa a diversos sectores en una agenda positiva para el desarrollo de la ganadería sostenible y del equilibrio entre los pilares económico, social y ambiental.

**Mesa Paraguaya de Carne Sostenible (MPCS):** el grupo intenta unir los eslabones de la cadena de producción de carne a favor de la sostenibilidad.

**Mesa de Ganadería Sostenible de Colombia:** tiene el objetivo de apoyar la estructuración de políticas públicas, programas y proyectos relacionados con el desarrollo de la ganadería sostenible.

# Temas materiales

GRI 102-40, 102-42, 102-43, 102-44, 102-47

Con arreglo a las directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), Minerva realiza consultas con sus públicos de relaciones para mapear preocupaciones e identificar los temas de sostenibilidad más relevantes para la gestión y la comunicación de la empresa.

En el último proceso de consulta, que tuvo lugar en el 2020, inversionistas, clientes y organizaciones de la sociedad civil respondieron un cuestionario basado en cuatro pilares: viabilidad del negocio, tendencias sectoriales, convivencia armónica y medioambiente. Entre los 11 temas planteados, 8 se validaron y consideraron más pertinentes, pues se relacionaban con los desafíos propuestos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas y en los tópicos e indicadores GRI de mayor criticidad para la comunicación y la gestión ESG de la empresa. Véalos a seguir:

PILARES	TEMAS MATERIALES	INDICADORES GRI RELACIONADOS	ODS RELACIONADOS	METAS ODS RELACIONADAS
<b>Viabilidad del negocio</b>	Ética y <i>compliance</i>	205-1, 205-2, 205-3, 307-1, G4-FP1, G4-FP2		16.5, 16.6, 16.7
<b>Tendencias sectoriales</b>	Seguridad de los alimentos	G4-FP5, G4-FP12, G4-FP13		2.3, 2.4, 2.5
<b>Tendencias sectoriales</b>	Bienestar animal	G4-FP9, G4-FP11, G4-FP12, G4-FP13		12.4, 12.5
<b>Convivencia armónica</b>	Condiciones de trabajo	401-1, 401-2, 403-1 (2018), 403-2 (2018), 403-3 (2018), 403-4 (2018), 403-5 (2018), 403-6 (2018), 403-7 (2018), 403-8 (2018), 403-9 (2018), 404-1, 404-2, 404-3, 405-1, 405-2, 406-1, 409-1	 	3.5, 3.6, 8.7, 8.8
<b>Convivencia armónica</b>	Gestión de relaciones y desarrollo local	412-1, 413-1	  	1.2, 1.5, 4.6, 4.7, 10.2
<b>Medioambiente</b>	Deforestación y biodiversidad	304-2		15.2, 15.5
<b>Medioambiente</b>	Utilización del agua	303-3 (2018), 303-4 (2018), 303-5 (2018)		6.4
<b>Medioambiente</b>	Emisiones de gases de efecto invernadero	305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5	 	13.1

# Gestión de riesgos

GRI 102-11, 102-15, 102-29, 103 | 409, 103 | 412, 409-1, 412-1



Oficina Corporativa de Barretos, interior de São Paulo

Minerva ve la gestión de riesgos como instrumento fundamental para asegurar la eficiencia operacional, la seguridad y la salud de los colaboradores, la conformidad socioambiental, los estándares de calidad y la seguridad sanitaria, así como la propia resiliencia y perennidad del negocio.

La gestión del tema cuenta con la participación directa del Consejo Administrativo, siendo que el Comité de Financiero y Riesgos es un órgano de asesoramiento no estatutario capaz de evaluar escenarios, examinar los factores a los que la empresa está expuesta y emitir pareceres sobre tópicos críticos para la reputación, la integridad y la continuidad de los negocios.

La principal referencia es la Política de Gestión de Riesgos, aprobada por el Consejo Administrativo en el 2019 y basada en el Estatuto Social, mediante la instrucción CVM nº 480/2009, por el Código de Mejores Prácticas de Gobernanza y por criterios del Nuevo Mercado.

La empresa controla diversos riesgos: financieros, de crédito, de las operaciones internacionales y de exportación, de deterioro de la coyuntura económica, resultantes de la utilización de instrumentos financieros derivativos y de oscilaciones en las tasas de interés, etc. También forman parte del análisis los riesgos relativos a temas sociales, ambientales y climáticos, de clientes y de barreras sanitarias.

En materia de riesgos de carácter financiero y de mercado, la empresa invierte en la combinación de diversos instrumentos de análisis y monitoreo de variables, combinando recursos tecnológicos, rituales de gestión y la actuación de diversas áreas. El Beef Desk ocupa el papel central. Esta reunión evalúa las fuerzas del mercado, los reflejos en las curvas de precios de insumos y productos y los cambios en las *commodities* coordinadas por el equipo de inteligencia de mercado. Por otra parte, en el marco de la gestión de riesgos, tenemos las *choice meetings*, reuniones semanales para decisiones de asigna-

ción y desmontaje de materia prima, y el área de *pricing*, que gestiona los precios con base en el análisis de diversos aspectos del mercado. Esos instrumentos observaron importantes actualizaciones en el 2020 con el proyecto de Optimización de Asignación de la Producción, realizado por el área de Innovación con base en herramientas de ciencia de datos (*lea más en la pág. 71*).

Conozca a seguir algunos de los principales riesgos monitoreados por la empresa:

## FINANCIEROS



**Qué es:** riesgo de niveles de endeudamiento o ingresos incompatibles con la perennidad del negocio.



**Cómo los gestionamos:** la actuación de la empresa se centra en reducir la proporción entre la deuda neta y el beneficio antes de los intereses, los impuestos, la depreciación y la amortización (EBITDA, por su sigla en inglés) ajustados. Para ello, invierten en ganancias de ingresos y recursos asociados con el aumento del capital social y la emisión de deudas en el mercado internacional. Los riesgos se monitorean a diario. Además, el Consejo Administrativo tiene el poder de establecer el nivel de protección (*hedge*) de la deuda a largo plazo.

## OPERACIONALES



**Qué es:** la presencia en diversas geografías exige controles relativos a los procesos de operación y eficiencia de las unidades, principalmente en la ecuación entre producción, oferta y demanda por productos.



**Cómo lo gestionamos:** adoptamos el Beef Desk como instrumento de seguimiento y control de temas de demanda y mercado, con coordinación del área de inteligencia de mercado.

## CADENA DE PROVEEDORES



**Qué es:** tanto desde el punto de vista de la imagen y la reputación como desde el aspecto tangible del desempeño, la actividad ganadera es objeto de diversas medidas de monitoreo y control de riesgos, para evitar problemas legales y riesgos a la reputación y a la continuidad del negocio. Con respecto a las operaciones que pueden implicar grandes riesgos de casos de trabajo forzado o análogo al esclavo, por ejemplo, la empresa entiende que en todos los países en los que opera existen serios peligros de ocurrencias.



**Cómo los gestionamos:** Minerva Foods firmó los Términos de Ajuste de Conducta (TAC) con el Ministerio Público Federal del estado de Pará y el Acta de Compromiso con Greenpeace Brasil (Compromiso Público de la Ganadería), al tiempo que suscribe el Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo. Esas y otras medidas,

como las inversiones en sistemas propios de gestión, determinan la compra de ganado de la empresa, que respeta los principios de los derechos humanos, con conformidad socioambiental e integridad. También se destaca el proceso de monitoreo de la cadena en Paraguay, en la cual Minerva implantó proactivamente procesos de trazabilidad (*lea más en el capítulo Ganadería Sostenible*). Además, la empresa monitorea y evalúa el 100 % de sus operaciones en materia de repercusión en los derechos humanos por medio de indicadores internos, registros en el canal de escucha y evaluaciones sectoriales. En el 2020 realizó actividades de compromiso con el 100 % de los proveedores en Brasil para la implementación, en sus operaciones, de criterios de evaluación que englobaran la verificación de la relación de sus asociados con el trabajo análogo al esclavo. Por otra parte, se prevé para el 2021 el comienzo del proceso de construcción de una matriz de riesgos relacionados con los derechos humanos a lo largo de su cadena.

## MERCADO



**Qué es:** los cambios en el perfil, estructura y madurez de la gestión de los clientes exigen más atención con respecto a las negociaciones, las actividades promocionales y la personalización de los productos.



**Cómo gestionamos:** se apuesta por la diversificación de la cartera de clientes y de mercados atendidos por medio de los negocios de exportación. Oficinas de venta en 16 localidades del mundo también permiten una atención especializada para los clientes de cada región.

## CONDICIONES SANITARIAS Y BARRERAS COMERCIALES



**Qué es:** la ocurrencia de brotes epidémicos que afecten al ganado adquirido por Minerva puede resultar en restricciones o suspensiones de comercialización para la empresa y para el sector como un todo.



**Cómo gestionamos:** las condiciones sanitarias se monitorean constantemente. Todo el ganado para faena comprado en Brasil es inspeccionado por médicos veterinarios del Servicio de Inspección Federal (SIF) del MAPA (Ministerio de Agri-

cultura, Ganadería y Abastecimiento), que autoriza la producción y la industrialización de carne bovina. En los demás países, existen organismos responsables del control de enfermedades (SE-NACSA en Paraguay, MGAP en Uruguay, MADR en Colombia y MGAP en Argentina), como la fiebre aftosa o encefalopatía espongiforme bovina (BSE), está considerada por la Organización Mundial de la Salud Animal (OIE) como de riesgo insignificante en los países en los que Minerva Foods y Athena Foods actúan.

## SOCIOAMBIENTAL



**Qué es:** casos de no cumplimiento de normas y leyes socioambientales pueden generar sanciones y responsabilidades por daños al medioambiente y a las comunidades locales en diversos mercados. Además, el incumplimiento de la legislación laboral puede resultar en riesgos para la salud y la seguridad de los colaboradores y prestadores de servicios y resultar en penalidades.



**Cómo lo gestionamos:** la empresa invierte en la mejoría de sus instalaciones y condiciones laborales, invierten en el monitoreo de los niveles de eficiencia ambiental de las unidades industriales y estrecha los lazos con las comunidades del entorno por medio de acciones como el Proyecto de Asistencia a las Comunidades Rurales (PAS-COR), en el estado de Pará (Brasil) y el proyecto Revive, en Paraguay.

## CAMBIOS CLIMÁTICOS GRI 103 | 201, 201-2



**Qué es:** riesgos como la escasez de agua, la modificación de los estándares de las lluvias, el aumento de eventos climáticos extremos como las inundaciones, el aumento de la deforestación, la propagación de las quemaduras y las emisiones de gases de efecto invernadero en la cadena de valor provenientes de las actividades industriales pueden producir repercusiones económicas para Minerva Foods. La escasez de agua, por ejemplo, dificulta la alimentación del ganado y aumenta los costos en la industria. De la misma manera, las modificaciones en los patrones de lluvias y eventos climáticos pueden disminuir la oferta de ganado y modificar los precios del mercado. La ausencia de gestión de las emisiones de gases de efecto invernadero puede generar daños a la reputación de la empresa. La ocurrencia de deforestaciones y quemaduras en propiedades que proveen ganado produce potenciales sanciones, daños a la reputación y pérdidas económicas.



**Cómo lo gestionamos:** se destaca la presencia de la empresa en diversas regiones, lo que favorece un mayor equilibrio entre la oferta y la demanda, en virtud de eventos climáticos extremos, la existencia de un área dedicada a la compra y la gestión de energía y el seguimiento de cuestiones como la deforestación ilegal. Además, el área de *business intelligence* realiza un seguimiento periódico de los riesgos y repercusiones para el negocio de fenómenos como El Niño y La Niña. Con respecto a sus emisiones, Minerva lleva a cabo su inventario de GEI con base en la metodología GHG Protocol y publica sus resultados. En lo que respecta a sus proveedores, adopta criterios socioambientales basados en compromisos públicos y buenas prácticas de mercado para evitar la deforestación, como la verificación mediante monitoreo geoespacial en el bioma Amazonia, el monitoreo geoespacial en el Cerrado, en el Pantanal y, también, en Paraguay (lea más en la pág. 48).

A Minerva Foods utiliza los principales estándares internacionales para brindar más transparencia a sus iniciativas y asumir compromisos para el avance de la agenda de combate a los cambios climáticos en la empresa. A seguir presentamos las principales medidas que se implementaron a lo largo del año, utilizando las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

# Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)



## GOBERNANZA

Actualmente, la empresa cuenta con un comité financiero y de riesgos, compuesto por miembros del Consejo Administrativo, del directorio y colaboradores. El objetivo es identificar, cuantificar, evaluar y mitigar los principales factores de riesgos, como mencionamos anteriormente.

Por medio del comité de sostenibilidad, la dirección también evalúa los riesgos y las oportunidades que resultan de los cambios climáticos y despliega esa evaluación en grupos multidisciplinarios de trabajo que determinan e implementan medidas enfocadas en el tema. El comité también sigue de cerca la evolución de esas acciones mediante indicadores absolutos y relativos.

Minerva también participa en foros, eventos y mesas redondas, nacionales e internacionales, para discutir el tema, como forma de mantenerse a la vanguardia de las principales tendencias y divulgar las iniciativas implementadas en la empresa.

## ESTRATEGIA

Minerva está comprometida con el futuro sostenible de la alimentación del planeta y realiza, de forma transversal, la identificación de riesgos y oportunidades provenientes de los cambios climáticos a corto, mediano y largo plazo. Estos riesgos pueden clasificarse como:

**Riesgos físicos:** son los que resultan de eventos climáticos extremos, cambios en los estándares de precipitación, elevación de temperatura y elevación del nivel del mar, entre otros.

**Riesgos de transición:** son los que se relacionan con los cambios de comportamiento del consumidor, el aumento del costo de materia prima, los cambios en la legislación y las nuevas tecnologías de bajo carbono, entre otros.

Todos los riesgos y oportunidades relacionadas con el tema se describen y mencionan a lo largo del informe.

# Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

## GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Con el objetivo de definir las principales directrices y responsabilidades, Minerva cuenta actualmente con su política corporativa de gestión de riesgos como forma de establecer las principales directrices y responsabilidades en esa materia, teniendo en cuenta las mejores prácticas del mercado.

En ese aspecto, el área de *business intelligence* se encarga de realizar estudios climáticos, con el objetivo de identificar las principales repercusiones de estos eventos que puedan afectar el precio de la materia prima y aumentar los costos operacionales.

Por su parte, el área de medioambiente se encarga de identificar las medidas de mejoría y

coordinar mantenimientos preventivos y predictivos en nuestro proceso industrial para asegurar el control de la contaminación, siguiendo todas las legislaciones ambientales vigentes. Por otra parte, el área de sostenibilidad se encarga de elaborar el inventario global de gases de efecto invernadero para identificar, mitigar y compensar las principales emisiones de las operaciones (*lea más en la pág. 75*).

La empresa también realiza el monitoreo y la trazabilidad del origen del ganado analizando, entre otros factores, la deforestación en biomas como la Amazonia, el Cerrado y el Chaco, por medio del área de Sostenibilidad (*más informaciones en la pág. 47*).

Las áreas de negocio, en conjunto con el área de sostenibilidad, también están atentas a las oportunidades provenientes de cambios climáticos. En ese sentido, podemos citar la adquisición de la empresa Clara Foods, empresa de productos proteicos basados en la fermentación natural y sin proteínas animales (*conforme pág. 19*). Por otra parte, también se discuten posibles nichos de actuación para la empresa, con el objetivo de impulsar cada vez más una ganadería de bajo carbono y permanecer en línea con los consumidores comprometidos con el tema.

## MÉTRICAS Y METAS

Las áreas técnicas se encargan de implementar proyectos relacionados con el tema de los cambios climáticos, estableciendo indicadores propios y metas para mensurar el desempeño a lo largo del tiempo. Todo este informe es público y se describe en los diversos instrumentos de comunicación de la empresa (sitios institucionales, informe de sostenibilidad y formulario de referencia, entre otros).



Conozca en detalles todos los riesgos que Minerva monitorea en el Formulario de Referencia, disponible **aquí**.

## Resultado operacional y financiero

GRI 103 | 201, 201-1



Sector de embalaje, unidad industrial de Barretos, interior del estado de São Paulo

Influenciado por un ambiente de negocios marcado por la demanda creciente en mercados clave y por las condiciones favorables para las empresas exportadoras con la diversidad geográfica de Minerva Foods, el año 2020 fue de gran crecimiento para la empresa.

Desde el punto de vista operacional, las incertidumbres vividas en función de la pandemia de COVID-19 no modificaron los fundamentos del mercado de la carne bovina a escala global. La fuerte demanda del mercado chino y de otros países asiáticos y las restricciones de la oferta en Australia (uno de nuestros principales competidores) continuaron abriendo oportunidades para el aumento de protagonismo de la plataforma de América del Sur. Las exportaciones representaron el 68 % de los ingresos brutos de Minerva.

En términos de faena, la producción consolidada fue ligeramente inferior a la de 2019 (-10,5 %). Sin embargo, el desempeño financiero fue posible gracias a las buenas condiciones de fijación de precios y debido a un uso más eficiente

y estratégico de la asignación de la producción. La división Brasil (Minerva Foods) faenó 1,48 millones de cabezas de ganado al año y alcanzó durante el último trimestre una tasa de utilización del 69,1% de la capacidad instalada. Por su parte, Athena Foods sumó 1,69 millones de cabezas de agnado, con una tasa de utilización del 77,2 % de la capacidad instalada. La tasa consolidada de ambos negocios fue del 73,3 %.

El buen desempeño de la producción resultó en indicadores financieros positivos. Los ingresos netos consolidados de Minerva alcanzaron los BRL 19 400 millones, 13 % superiores a los del año anterior. Las ganancias netas fueron de BRL 697,1 millones. El EBITDA, importante métrica de eficiencia y capacidad de generación de valor del negocio, se posicionó un 22 % por encima del 2019, con un total de BRL 2100 millones y un margen del 11 %.

Otro importante indicador durante el período fue una de las prioridades de Minerva: la generación de efectivo libre, que permaneció posi-

va durante 12 semestres consecutivos y finalizó 2020 con BRL 1900 millones. Reflejando los esfuerzos a favor de la salud financiera del negocio, el apalancamiento financiero presencié otro ciclo de reducción y la relación deuda neta/EBITDA LTM quedó en 2,4 veces.

Las entregas de resultados influyeron positivamente en la percepción del mercado con respecto a la empresa. A fines de 2020, la nota de riesgo tuvo un *upgrade* en las agencias de *rating* S&P y Fitch. Por su parte el valor de mercado de la empresa se posicionó en aproximadamente BRL 5,6 millones a fines del año.

## Síntesis de indicadores

### 18 % de *market share* en América del Sur

Principal exportadora de  
carne bovina del continente

### 19,8 % de margen bruto en el 2020

0,5 p.p. superior que la del 2019

### + del 4.000 %

en la variación de las ganancias netas  
de 2019 a 2020

### BRL 6400 millones

Posición de caja de Minerva  
a fines del 2020

MILLONES DE BRL	2019	2020	VAR. %
<b>Faena total (miles)</b>	3.548,2	3.177,0	-10,5 %
<b>Faena Brasil</b>	1.773,1	1.484,8	-16,3 %
<b>Faena Athena</b>	1.775,1	1.692,2	-4,7 %
<b>Volumen total de ventas (1000 toneladas)</b>	1.158,6	1.051,8	-9,2 %
<b>Volumen Brasil</b>	607,9	524,6	-13,7 %
<b>Volumen Athena</b>	550,7	527,2	-4,3 %
<b>Ingresos brutos</b>	18.197,4	20.554,3	13,0 %
<b>Mercado externo</b>	12.090,2	13.865,5	14,7 %
<b>Mercado interno</b>	6.107,3	6.688,8	9,5 %
<b>Ingresos netos</b>	17.122,8	19.406,3	13,3 %
<b>EBITDA</b>	1.750,6	2.142,8	22,4 %
<b>Margen EBITDA</b>	10,2 %	11,0 %	0,8 p.p.
<b>Deuda neta/EBITDA LTM (x)</b>	2,8	2,4	-0,4
<b>Deuda neta/EBITDA LTM (x) - USD</b>	2,8	2,4	-0,4
<b>Ganancias (pérdidas) netas</b>	16,2	697,1	4.214,5 %

\*Considerando los recursos netos de Follow on, después de los costos de emisión.

## Síntesis de indicadores

### 2,2 X

Deuda neta de la empresa (ajustada por la nueva compra de acciones y por dividendos anticipados en noviembre)

### Inversiones

Durante el año, las inversiones de Minerva ascendieron a **BRL 354,7 millones**, de los cuales BRL 189,7 millones se destinaron al mantenimiento y BRL 165 millones a la expansión. Durante el año, las repercusiones puntuales más relevantes fueron los BRL 75 millones (cifra aproximada) relativos a la adquisición de la planta de Vijagal, en Colombia.

#### PRODUCCIÓN TOTAL DE ALIMENTOS (TONELADAS) GRI FP5

	2019	2020*
Brasil	423.793,82	395.541,62
Argentina	134.883,61	133.721,75
Colombia	31.190,15	44.460,82
Paraguay	144.888,00	330.654,60
Uruguay	88.918,00	165.115,69
<b>Total</b>	<b>823.673,58</b>	<b>1.069.494,48</b>

\*Incluye la producción de carne *in natura* y de productos procesados.



## Indicadores: división **Brasil**

**65,5 % de los ingresos  
brutos provenientes de  
exportaciones**

**15,3 % más ingresos  
provenientes de exportación  
con respecto al 2019**

### Exportaciones por mercado/región (%)

Asia - 53 %  
Comunidad de los Estados  
Independientes (CEIO/Rusia - 10 %  
Unión Europea - 10 %  
África - 5 %  
Medio Oriente - 7 %  
Américas - 6 %  
NAFTA - 5 %

### CONDICIONES DE PRECIO: MERCADO INTERNO (MI) Y MERCADO EXTERNO (ME)

PRECIO PROMEDIO - ME (BRL/KG)	2019	2020	VAR. %
Carne <i>in natura</i>	18,4	25,0	35,7 %
Subproductos	5,1	7,1	38,1 %
Procesados	23,4	34,6	48,2 %
<b>Total</b>	<b>15,0</b>	<b>20,8</b>	<b>38,3 %</b>

PRECIO PROMEDIO - MI (BRL/KG)	2019	2020	VAR. %
Carne <i>in natura</i>	16,1	20,5	27,9 %
Subproductos	6,1	10,6	74,2 %
Procesados	15,7	19,1	21,5 %
<b>Total</b>	<b>12,3</b>	<b>16,5</b>	<b>33,9 %</b>

## Indicadores: división **Athena Foods**

**75,4 % de los ingresos  
brutos provenientes de  
exportaciones**

**18,4 % más ingresos  
provenientes de exportación  
con respecto al 2019**

**Exportaciones por  
mercado/región (%)**

Asia - 36%  
Américas - 22%  
Comunidad de los Estados  
Independientes (CEIO/Rusia - 11%  
Medio Oriente - 10%  
NAFTA - 9%  
Unión Europea - 8%  
África - 3 %

### CONDICIONES DE PRECIO MERCADO INTERNO (MI) Y MERCADO EXTERNO (ME)

PRECIO PROMEDIO - ME (BRL/KG)	2019	2020	VAR. %
<b>Carne <i>in natura</i></b>	17,6	21,6	23,1 %
<b>Subproductos</b>	7,3	8,3	14,0 %
<b>Procesados</b>	11,1	15,1	36,2 %
<b>Total</b>	<b>15,5</b>	<b>18,7</b>	<b>20,6 %</b>

PRECIO PROMEDIO - MI (BRL/KG)	2019	2020	VAR. %
<b>Carne <i>in natura</i></b>	14,7	19,7	33,5 %
<b>Subproductos</b>	2,4	4,1	65,7 %
<b>Procesados</b>	12,0	13,9	16,0 %
<b>Total</b>	<b>9,3</b>	<b>12,6</b>	<b>35,4 %</b>

## División *Trading*

Contempla resultados de los sectores de exportación de ganado en pie, *trading* de proteínas y energía y reventa de productos de terceros.

**38,5 %** de los ingresos brutos  
provenientes del mercado externo

**61,5 %** del mercado interno

**BRL 1745,2** millones en ingresos brutos  
(-24,8 % con respecto al 2019)



# 03. Calidad del producto y monitoreo de la cadena

Como empresa líder en exportación de carne bovina en América del Sur y una de las más grandes en producción y comercialización de carne *in natura*, Minerva Foods mantiene una relación ética y transparente con los productores, que se basa en la colaboración para la mejora continua y para la adopción de las mejores prácticas socioambientales en su producción. Además, invierte en procedimientos para tener controles rígidos de calidad que abarcan a toda la cadena, del campo a la industria.



# GANADERÍA SOSTENIBLE

GRI 103 | 304, 103 | 307, 103 | 308, 103 | 409, 103 | 412, FP1, FP2, FP5

Los sistemas de trazabilidad territorial están en continua evolución para asegurar **las mejores prácticas en el campo** y hacer participar a su cadena en ese desarrollo

La empresa usa toda la tecnología que tiene a disposición para asegurar la trazabilidad de las propiedades que proveen ganado, con lo que asegura el cumplimiento de las normas ambientales y laborales, así como la regularización de los terrenos de su cartera de productores.

Para todas las regiones y biomas en Brasil, la trazabilidad del suministro directo queda asegurada, con exigencia de documentaciones de comprobación de posesión de propiedad, presentación de Registro Ambiental Rural (CAR), consultas e informaciones puestas a disposición públicamente por IBAMA para verificación de existencia de deforestación ilegal, invasión a tierras indígenas o cimarronas y las unida-

des de conservación, además del análisis del registro de empleadores que sometieron a los trabajadores a condiciones análogas a la esclavitud (“lista sucia”) puesta a disposición por el Ministerio de Economía.

Para la región amazónica, además de los criterios mencionados, existe monitorización mediante tecnología geoespacial, que cruza imágenes de satélites con las informaciones relativas a la deforestación de PRODES (Proyecto de Monitoreo de la Deforestación en la Amazonia Legal por Satélite), instituido por el INPE (Instituto Nacional de Investigaciones Espaciales).

En total, se monitorean más de 9,6 millones de hectáreas en la Amazonia. En el 2020, se monitorean las propiedades de 3770 proveedores, de las cuales 154 se clasificaron como inhabilitadas por incumplimiento de los criterios socioambientales establecidos por la empresa, lo que representa el 4 % de la base de compras del año. Los proveedores inhabilitados no pueden comercializar con Minerva hasta que la situación se regularice.

Los sistemas de trazabilidad territorial están en continua evolución para asegurar las mejores prácticas en el campo y hacer participar a su cadena en ese desarrollo. Ante esta situación, en el 2020 Minerva amplió de forma pionera el monitoreo geoespacial de sus proveedores, incluyendo a los que se localizan en el bioma Cerrado. De esta manera, las unidades de Barretos y José Bonifácio (ambas del estado de São Paulo), Janaúba (estado de Minas Gerais) y Palmeiras de Goiás (estado de Goiás) ya se integraron al sistema de Compra de Ganado y a la plataforma de monitoreo geoespacial, donde la totalidad de las compras se analiza a partir de criterios socioambientales.

En el 2020, importantes iniciativas relacionadas con criterios socioambientales se incorporaron a la política de compras de ganado de la empresa. Minerva adoptó el índice de productividad para compras de ganado en los estado de Mato Grosso, Pará, Rondônia y Tocantins, dentro del bioma amazónico, en virtud del compromiso asumido en el Protoco-

lo de Monitoreo de Proveedores de Ganado de la Amazonia. El modelo sigue el estándar ofrecido por el Ministerio Público Federal (MPF) y considera el límite de 3 cabezas por hectárea al año. La propiedad que excede ese límite queda bloqueada. Dicho índice tiene el objetivo de mitigar el riesgo de que haya haciendas con una ocupación superior a 3 cabezas por hectáreas al año en las que puedan circular animales de otras propiedades no conformes (indirectas). Las propiedades que presentan índice superior a ese límite deben presentar un informe técnico que explique el sistema productivo que permite esa ocupación territorial más productiva, como por ejemplo sistemas de confinamiento a pasto, semiconfinamiento y confinamiento, además de otros sistemas productivos tecnificados.

Los sistemas de monitoreo socioambiental de la cadena de suministros cuentan con una verificación anual de terceros y pasan por evaluaciones de las autoridades competentes, como el Ministerio Público Federal (MPF) del estado de Pará. Minerva ostenta el mejor desempeño entre las grandes empresas en la evaluación de conformidad del órgano. En septiembre de 2020, Minerva fue la única empresa sudamericana invitada a participar en el *webinar* Traceability: Solutions for Sustainability, promovido por el GRSB (Global Roundtable for

Sustainable Beef), para presentar sus acciones de sostenibilidad y sistemas de monitoreo de proveedores. En mayo también fue la única empresa frigorífica invitada a participar en el *webinar* Animal Welfare and Leather meeting, promovido por el Responsible Leather Round Table (RLRT), para presentar sus acciones enfocadas en el tema bienestar animal y su relación con la calidad de cuero.

**Como parte de la búsqueda continua por mejores prácticas ganaderas, Minerva también dio inicio a un proyecto piloto en asociación con EMBRAPA para evaluar el balance de carbono en la actividad.** El proyecto cuenta con más de 20 productores de los estados de Goiás, Mato Grosso, Rondônia y São Paulo, donde se aplicará el protocolo elaborado por EMBRAPA. De esa forma, la empresa tendrá más informaciones sobre las emisiones generadas por la actividad de ganadería y oportunidades de perfeccionar las prácticas en el campo, como el almacenamiento de carbono en el suelo, la recuperación de pasturas y el aumento de la productividad y la biodiversidad, entre otros aspectos. La iniciativa también debe aplicarse en los demás países, con el apoyo de organizaciones locales.

## CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Para seleccionar a sus proveedores de ganado, principal insumo de su proceso de producción y que representa aproximadamente el 80 % del costo de los productos vendidos en Brasil, se realiza una consulta al registro de empleadores que hayan sometido a los trabajadores a condiciones análogas a la esclavitud. Dicho registro es actualizado por la Secretaría de Trabajo y Empleo. Si el proveedor está mencionado en esa lista, el contrato de comercialización no se firma y las negociaciones se dan por finalizadas en forma inmediata. En los demás países, como no existe un instrumento de consulta pública sobre el tema similar al Registro anteriormente mencionado, la empresa monitorea las denuncias relativas a los casos relacionados al trabajo análogo al esclavo que se difunden en los medios y bloquea y da por finalizadas las negociaciones o el contrato con el proveedor que esté oficialmente implicado.



Para acceder a los informes de las auditorías realizadas en los sistemas de monitoreo de las compras de ganado, [haga clic aquí](#)

## Proveedores indirectos

### GRI FP1

Como parte de su continua búsqueda por mejores prácticas en la cadena agropecuaria, Minerva está comprobando una nueva herramienta de verificación de proveedores indirectos, uno de los principales desafíos de la industria.

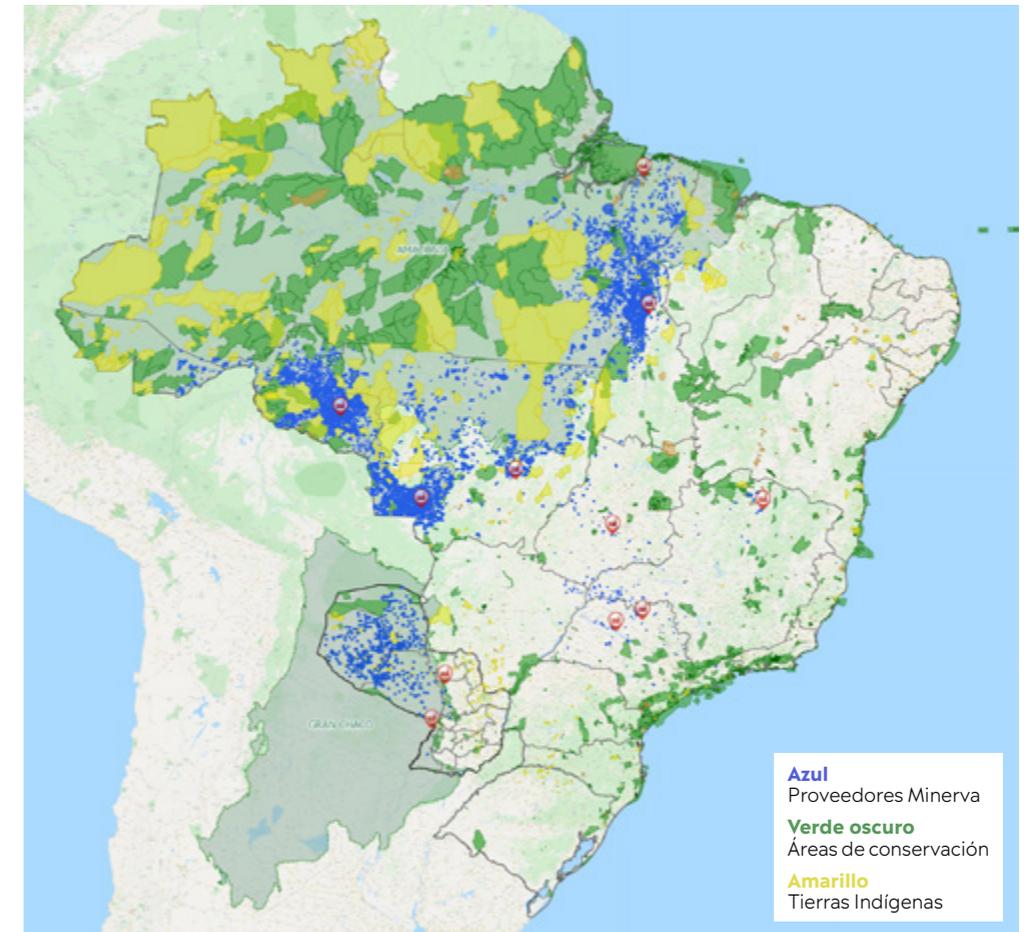
Con apoyo de las organizaciones National Wildlife Federation y Amigos da Terra y de la Wisconsin-Madison University, Minerva fue la primera gran *trader* global que aplicó la tecnología Visipac en un proyecto piloto de trazabilidad del ganado en un segundo nivel de la cadena, es decir, comprendiendo a todos los propietarios de terneros o ganado flaco que comercializan con los proveedores que venden directamente a Minerva para faena. Esas informaciones ayudan a trazar un diagnóstico más completo de la cadena de la empresa y alimentan el proceso de gestión de riesgos.

La herramienta se basa en las emisiones de los Permisos de Tránsito Animal (GTA, por su sigla en portugués). Este documento oficial es obligatorio para el transporte de animales en Brasil

y constituye un registro histórico del traslado del animal. El GTA informa la finalidad del transporte, las condiciones sanitarias, el origen y el destino del ganado. En el piloto de 2020 participaron 3314 proveedores localizados en los estados de Mato Grosso y Rondônia, dentro del bioma amazónico, y se certificó la conformidad del 99,9 % de ellos. El análisis se basó en las informaciones disponibles para el público hasta el 2018. Para el 2021, la empresa desarrollará nuevas fases de calibración de la herramienta, que se integrará a los sistemas de compra de ganado en la región amazónica. Se espera que para fin de año todas las operaciones de la Amazonia utilicen la herramienta de verificación de proveedores indirectos.

Como la tecnología depende del acceso a los documentos GTA, tenemos un gran desafío en la aplicación de forma amplia y actualizada, lo que puede restringir la verificación de los proveedores indirectos. A pesar de los desafíos, que son comunes a toda la cadena, esta es otra iniciativa pionera de Minerva, en conjunto con diversos actores de la cadena de carne en Brasil, para buscar más transparencia seguridad en el proceso de obtención del ganado.

Entre las grandes empresas, Minerva Foods ostenta el **mejor desempeño en las auditorías de los sistemas de monitoreo de proveedores** en la evaluación del MPF del estado de Pará.



# NUESTRA CADENA EN DETALLES

GRIS 102-9, FTP



## Brasil

**Regiones de los proveedores:**

Centro-Oeste, Sudeste y Norte

**Volumen de proveedores:** + de 6.000

**Volumen comprado:**

1,48 millones de cabezas

**Certificaciones aplicables:** BRC (British Retail Consortium Global Standard), NAMI (North American Meat Institute) y Orgánica



## Argentina

**Regiones de los proveedores:**

Norte, Este y Oeste

**Volumen de proveedores:** + de 1500

**Volumen comprado:** 427 474 cabezas

**Certificaciones aplicables:** BRC (British Retail Consortium Global Standard) y NAMI (North American Meat Institute)



## Paraguay

**Regiones de los proveedores:**

Chaco y Oriental

**Volumen de proveedores:** + de 3.000

**Volumen comprado:** 738 200 cabezas

**Certificaciones aplicables:** BRC (British Retail Consortium Global Standard), NAMI (North American Meat Institute) y Orgánica



## Uruguay

**Regiones de los proveedores:** Norte y Sur

**Volumen de proveedores:**

+ de 1800

**Volumen comprado:** 331 720 cabezas

**Certificaciones aplicables:** BRC (British Retail Consortium Global Standard), NAMI (North American Meat Institute) y Orgánica



## Colombia

**Region de los proveedores:** Norte

**Volumen de proveedores:** + de 3.000

**Volumen comprado:**

192 494 cabezas

**Certificaciones aplicables:** HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point)

# MONITOREO EN LOS DEMÁS PAÍSES

## GRIS FP1

Por medio de su filial Athena Foods, Minerva también se propone mejorar sus mecanismos para asegurar el mismo nivel de trazabilidad en los territorios críticos de los demás países de América del Sur en los que opera. La empresa fue pionera en la expansión de los sistemas de monitoreo para sus proveedores en Paraguay, donde el 75 % de las compras de ganado dentro del bioma Chaco se monitorean de acuerdo con los criterios adoptados: superposición a tierras indígenas, áreas de protección ambiental y deforestación ilegal cero. En el 2020, el total de cabezas faenadas que cumplieron los estándares establecidos por Minerva fue de 737 140, lo que corresponde al 99,8 % del total adquirido en el país (738 203 cabezas). Ese mismo año se registraron más de 700 propiedades en la plataforma SMGeo, con un total de más de 1200 haciendas proveedoras mapeadas, lo que representa el 77 % del total de animales monitoreados geográficamente en el Chaco, mientras que en la región oriental llegamos al 70 % de los animales monitoreados.

La planificación del área de Sostenibilidad incluye la implantación del monitoreo geoespacial,

de acuerdo con las reglas, criterios, legislaciones y disponibilidad de bases de informaciones oficiales y públicas de cada país en los próximos años. Actualmente, en Argentina, Colombia y Uruguay la gestión de proveedores de ganado se realiza con base en las directrices definidas en la política de compra de esos animales por medio de criterios de registro establecidos. El 100 % de esos proveedores de ganado cumplen el procedimiento adoptado, estandarizado en toda la empresa en los diferentes mercados.

El objetivo para el 2021 es consolidar los procesos socioambientales en Paraguay y ampliar el monitoreo geográfico en Colombia, que comparte una porción del territorio amazónico con Brasil.

### COMPROMISO CON CONFORMIDAD

Junto con los principales *players* de la cadena, la empresa suscribe los Términos de Ajuste de Conducta (TAC) con el Ministerio Público Federal del estado de Pará, mediante el cual se compromete a adquirir bovinos solo de haciendas que cumplan los requisitos indicados. En el

2020, Minerva fue una de las participantes del estudio que marcó los 10 años del TAC, realizado por la ONG Amigos da Terra. El material reafirmó la importancia de la trazabilidad de la carne en las áreas de las que se hace seguimiento y realizó sugerencias de mejora. También destacó la actuación positiva de la empresa en el cumplimiento de los compromisos asumidos.

Más  
información 

Acceda al estudio sobre los **10 años del TAC** con el Ministerio Público Federal de Pará en portugués e inglés.



## GARANTÍA DE ORIGEN DEL CUERO

Apoyada en los procesos de trazabilidad de la cadena ganadera de Minerva, la división de cueros también comenzó a ofrecer la garantía de origen de la materia prima, lo que agrega más valor a su producto *wet blue*. Iniciado en 2019, el proceso avanzó en el 2020 con buena aceptación del mercado. En total, el 50 % del cuero comercializado en las unidades de Brasil y de Paraguay ostenta la identificación piel a piel, que se realiza directamente en las plantas frigoríficas de Minerva, la principal fuente de materia prima de Minerva Leather. Las informaciones de rastreo suministradas a los clientes incluyen, entre otras, la hacienda de origen, el corral del que proviene, el frigorífico en el que se hizo la faena y la fecha de la misma. Revisamos la cartera de otros proveedores de cuero para adecuarnos a los criterios de trazabilidad (*lea más acerca de Minerva Leather en la pág. 17*). Se prevé que el control se implemente en el 100 % de las pieles en el 2021.

## MÁS CERCA DEL PRODUCTOR RURAL

Con mercados cada vez más exigentes, la asociación con los productores rurales para elevar la calidad de la materia prima, mejorar la productividad y la rentabilidad de la actividad agropecuaria y también garantizar los principios sostenibles de producción es un aspecto esencial del vínculo con los proveedores. Minerva intenta influir en las mejores prácticas aproximando a los productores, a la industria y al sector de insumos, compartiendo conocimiento técnico y herramientas que ayuden en la reducción de las repercusiones y en la gestión de la calidad en el mercado de carnes especiales.

Una de las medidas cada vez más popular es el Programa de Eficiencia de Carcazas (PEC), que en el 2020 duplicó la cantidad de participantes en su segundo año de aplicación. Se evaluaron más de 500 productores y 237 000 cabezas de ganado. El programa se llevó a cabo en cuatro unidades, el doble que el año anterior.

El PEC se transformó en una plataforma de relaciones y desarrollo de proveedores de carne de primera calidad. Los productores que participan reciben informes de la faena con detalles sobre el lote suministrado a Minerva, que señala las oportunidades de evolución y describe, por ejemplo, el registro de estándares de peso, edad y terminación. Los resultados también forman un *benchmark* que sirve como orientación para los demás participantes y como base para los planes de acción de mejora del suministro. Los mejores conjuntos de carcazas también son premiados por la empresa como forma de reconocimiento de la producción de excelencia.

En el 2020, debido a la pandemia, las visitas de los equipos de campo se interrumpieron y los contratos en línea se intensificaron. Los principales resultados del programa se transformaron también en tema de conferencias en *Falando de Pecuária* (Hablando de Ganadería) y se incluyeron en el programa *Laço de Confiança* (Lazo de confianza) para difundir las buenas prácticas y ampliar el conocimiento de la cadena (*lea más a seguir*).

## APLICACIÓN MINERVA

La herramienta ofrece informaciones e indicadores de desempeño de faena a los proveedores, programaciones de ventas futuras, antecedentes de lista de empaque, factura para pago y boletín climático actualizado diariamente. Se incorporaron nuevas funcionalidades en el 2020 y la integración de las informaciones del PEC para facilitar la visualización de los datos de quienes participan en el programa se encuentra en estudio.

## HABLANDO DE GANADERÍA

Conferencias y encuentros promovidos por la empresa para debatir asuntos pertinentes entre la industria y los productores, tales como sostenibilidad, insumos y calidad de la carne, entre otros. En el 2020, no se realizaron eventos debido a la pandemia de COVID-19.

## LAZO DE CONFIANZA

Canal de comunicación creado para compartir material técnico sobre calidad, producción y desarrollo de la ganadería sostenible. A fines de 2020, la lista de difusión que hizo llegar 33 artículos técnicos contaba con un total de 5.812 proveedores registrados.

Minerva intenta influir en las mejores prácticas aproximando a los productores, a la industria y al sector de insumos, **compartiendo conocimiento técnico** y herramientas para la gestión de repercusiones

## ACTUACIÓN EN EL SECTOR GRI 102-3

La participación en foros regionales e internacionales forma parte del compromiso de Minerva de estudiar los desafíos de la cadena de producción de la carne y las tendencias del sector, así como ayudar a construir las respuestas que la sociedad necesita. Además de los pactos y compromisos firmados (*lea más en la pág. 30*), la empresa también participa en discusiones con otras entidades de su sector, como la Asociación Brasileña de las Empresas Abiertas (ABRASCA), el Consejo de Gobernanza de la Asociación Brasileña de las Industrias Exportadoras de Carne (ABIEC), la Asociación Brasileña de Reciclaje Animal y el Sindicato de la Industria del Frío (SINDIFRIO).

Más  
información 

Si desea consultar un blog con artículos y consejos sobre las buenas prácticas para los productores, [haga clic aquí](#)



Aproxime su celular.

### QR Code

Los cortes de la línea Estância 92 pasaron a contar con un Código QR en sus embalajes. Dicho código contiene informaciones sobre el origen de la carne, criterios de Minerva para la adquisición de materias primas sostenibles, garantía del bienestar animal y certificaciones, así como informaciones sobre la preparación del corte. Se prevé adoptar, en el 2021, la misma tecnología para otras líneas de productos, incluso aquellas que se producen en los demás países.

# SEGURIDAD DE LOS ALIMENTOS

## GRI FP5

Del campo a la mesa, Minerva tiene el compromiso de garantizar la calidad y la seguridad de los alimentos en todo el ciclo de producción. Para eso, actúa en sintonía con las mejores prácticas del mercado y observa los requisitos de clientes y organismos nacionales e internacionales que regulan el tema.

**100 % de las unidades certificadas** por el British Retail Consortium Global Standard (BRCGS) en Brasil, Paraguay y Uruguay y las unidades de Pilar y Rosario en Argentina

Los sistemas de gestión de la calidad y la seguridad se basan en la Política de Salud y Seguridad Ocupacional, Medioambiente, Seguridad de los Alimentos y Responsabilidad Social. Esos estándares corporativos abarcan a todas las plantas. En Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, las unidades también pasan por certificación de la norma British Retail Consortium Global Standard (BRCGS), reconocida por la Global Food Safety Initiative (GFSI). De esa manera, se certifica el cumplimiento de estándares y criterios internacionales en todos los procesos de producción.

En el 2020, el 100 % de los alimentos de las unidades de Brasil se fabricaron en un lugar certificado por organización independiente, en cumplimiento de las normas internacionales reconocidas del sistema de gestión de la seguridad de alimentos, porcentaje similar al de Paraguay y Uruguay. En Argentina, el 92,5 % de la producción se realiza en unidades certificadas.

Entre las prácticas y herramientas de gestión adoptadas en las operaciones se destacan las siguientes:

- > **Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, por su sigla en inglés): examina la integridad y la seguridad de los productos en todas las fases de la cadena de producción;**
- > **Procedimiento Estándar de Higiene Operacional (PPHO): define los procedimientos de higiene y desinfección en el entorno de producción;**
- > **Procedimiento Sanitario Operacional (PSO): con directrices sanitarias para asegurar productos libres de todo tipo de contaminación;**
- > **Buenas Prácticas de Fabricación (BPF): procedimientos enfocados en la protección a la salud del consumidor, del colaborador y del medioambiente;**

> **Bienestar Animal (BEA): buenas prácticas de manejo y faena de animales en toda la cadena de producción (más información en la pág. 54).**

En el contexto de la pandemia de COVID-19, se intensificó la aplicación de todas las herramientas para proteger la salud de los colaboradores y asegurar una producción sin ningún peligro de contaminación. Como parte del plan de contingencia, se llevaron a cabo diversas medidas en las plantas.



riesgos y verificación, el Departamento de Productos de Origen Animal (DIPOA) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA) y los órganos responsables en Argentina, Colombia, Paraguay y Uruguay, así como los clientes, realizan auditorías externas de calidad y seguridad de productos. Por otra parte, también se realizan auditorías anuales para autorización de exportación de carne orgánica y de carne Halal, que exigen un estricto sistema de trazabilidad.

Periódicamente, autoridades sanitarias de

diferentes mercados evalúan el sistema de inspección y verifican el cumplimiento de requisitos propios de las empresas y de los países. Por otra parte, la empresa trabaja en los controles relacionados con la cadena ganadera y examina la calidad de toda la materia prima adquirida, con base en sus sistemas de gestión y control de la calidad. La meta para las autoridades es mantener el 100 % de las aprobaciones en auditorías.

## PORCENTAJE DE ALIMENTOS FABRICADOS EN UNIDADES CERTIFICADAS EN SEGURIDAD ALIMENTARIA

	2019	2020
Brasil	100 %	100 %
Argentina	94,80 %	92,5 %
Colombia <sup>1</sup>	-	-
Paraguay	100 %	100 %
Uruguay	100 %	100 %

<sup>1</sup> En Colombia, las dos unidades de Athena Foods no cuentan con certificaciones de estándares reconocidos internacionalmente en el Sistema de Gestión de Seguridad de los alimentos. La operación dentro del país cuenta con certificación HACCP, con arreglo al Decreto 1500, del 2007, endosada por la autoridad sanitaria colombiana Invima.

## NUEVAS HABILITACIONES

Forma parte de la estrategia de Minerva examinar criteriosamente las oportunidades de habilitación de sus plantas para exportar a nuevos países, en cumplimiento a los criterios y requisitos de los organismos reguladores de cada mercado. Dichas conquistas, además de expandir oportunidades de negocios, reiteran la calidad de los procesos de fábrica.

En el 2020, todas las plantas de Brasil obtuvieron la habilitación para exportación de materia prima destinada a la industrialización en Japón. También se conquistaron habilitaciones para Estados Unidos, México, Canadá y Líbano.

En Argentina, se conquistó la habilitación para la exportación a Colombia y Ecuador por medio de la planta de Rosario y por medio de la planta Venado Tuerto, para Israel, la Unión Europea, Estados Unidos, Rusia y Hong Kong.

La empresa aspira también a ampliar el alcance de la habilitación para Malasia y Singapur y, también, aumentar la cantidad de unidades aprobadas para exportar carne *in natura* a Estados Unidos.

## CONTROL DEL PROCESO

Entre las herramientas utilizadas para monitorear la calidad y la seguridad de los productos se destacan los procesos de monitoreo de control de la producción. A través de la herramienta “Indicadores de Calidad”, los procesos se monitorean a diaria mediante indicadores clave organizados en una escala de 100 puntos y divididos en tres niveles. Esos datos sirven como base para el establecimiento de metas, que se revisan año a año o siempre que sea necesario, con lo que se fomenta la mejora continua de los estándares de operación, fabricación y suministro de productos en todos los negocios.



## PRODUCCIÓN ORGÁNICA

Se obtienen certificaciones internacionales específicas para la producción de carne orgánica para las unidades de Araguaína, Barretos, Janaúba y Palmeiras de Goiás (estados de Tocantins, São Paulo, Minas Gerais y Goiás, respectivamente). Cuando se habilitan, estas unidades se someten a estrictos controles de trazabilidad, que siguen los Reglamentos 834/2007 y 889/2008 de la Comunidad Europea y el Programa Orgánico Nacional (NOP) de Estados Unidos. Las plantas de Paraguay y de Uruguay también cuentan con habilitación certificada para exportación de carne orgánica.

Los animales tienen garantía de cero utilización de antibióticos, hormonas de crecimiento y alimentación con productos de origen animal, así como altos estándares de bienestar animal.

**El 100 % de los animales** cuentan con documentación y garantías de que no haber recibido hormonas ni antibióticos, así como la lista de medicamentos que se les administraron

## CONTROL DE RESIDUOS QUÍMICOS GRI FP12

Todas las unidades de la empresa aprobada para exportación de carne se someten año a año a los programas de monitoreo y exploración del Plan Nacional de Control de Residuos y Contaminantes (PNCRC) de productos de origen animal, establecido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA). Esas medidas se proponen constatar la presencia o la ausencia de residuos de productos químicos potencialmente perjudiciales para la salud de los consumidores. En forma paralela, la empresa también lleva a cabo el Programa de Control de Residuos Químicos (CRQ) con el objetivo de realizar pruebas de laboratorio en estos productos, teniendo en cuenta el origen del ganado faenado, la revisión de los resultados del mismo PNCRC y la evaluación de los sistemas de alerta emitidos por los principales países importadores.

Todos los lotes de animales recibidos en las unidades de Brasil llevan una Declaración del Productor y una Carta de Garantía que confirma que no se usan hormonas ni antibióticos, así como toda la descripción de los medicamentos veterinarios utilizados en cada animal. El 100 % de los lotes deben estar acompañados de documentación que contenga informaciones sobre los animales que se faenarán, como la administración de medicamentos y la ausencia de aplicación de algunos antiparasitarios.

Por otra parte, en Athena Foods este programa implica el control de residuos químicos, de conformidad con los planes nacionales de cada país, y también contempla análisis de laboratorio, conforme determinado por los órganos reguladores. Todos los proveedores deben emitir una declaración de no utilización de hormonas y antibióticos en los animales.

# BIENESTAR ANIMAL

## GRI FP2, FP11

El Programa de Bienestar Animal de Minerva Foods fomenta tanto el manejo como la faena humanitaria de los animales. Lanzado en el 2020, el documento formaliza y fortalece los procedimientos y las prácticas de bienestar animal y estructura estrictos controles y monitorizaciones que guían las buenas prácticas, desde las haciendas hasta el transporte y la planta frigorífica, para asegurar la calidad ética de sus productos.

Minerva adopta altos estándares de bienestar animal en sus procesos, con base no solo en la legislación de los países en los que opera, sino también en los principales códigos y protocolos de reconocimiento internacional (vea cuadro en la pág. 60).

Para impulsar el tema en la organización, el Comité de Bienestar Animal (BEA) tiene una participación activa congrega a los liderazgos de áreas como origen, logística, calidad, bienestar animal y comunicación para debatir y decidir las principales acciones, las medidas de perfeccionamiento y las

inversiones. Una de las acciones del 2020 que merecen mención especial es la creación de un canal de comunicación interno para la difusión de prácticas enfocadas en el tema, con el objetivo de fomentar el compromiso de todos los colaboradores. Por otra parte, también se llevaron a cabo actividades enfocadas específicamente en instrumentos de mercado, como el *ranking* global de bienestar animal BBFAW (Business Benchmark on Farm Animal Welfare).

**Minerva también formalizó sus prácticas en la Política de Bienestar Animal, que establece las directrices para un estricto control, con tolerancia cero a actos de abuso, negligencia o malos tratos a los animales, siempre con el propósito de implementar las mejores prácticas de manejo, capacitación de las partes y constantes verificaciones de todas las etapas de producción.**

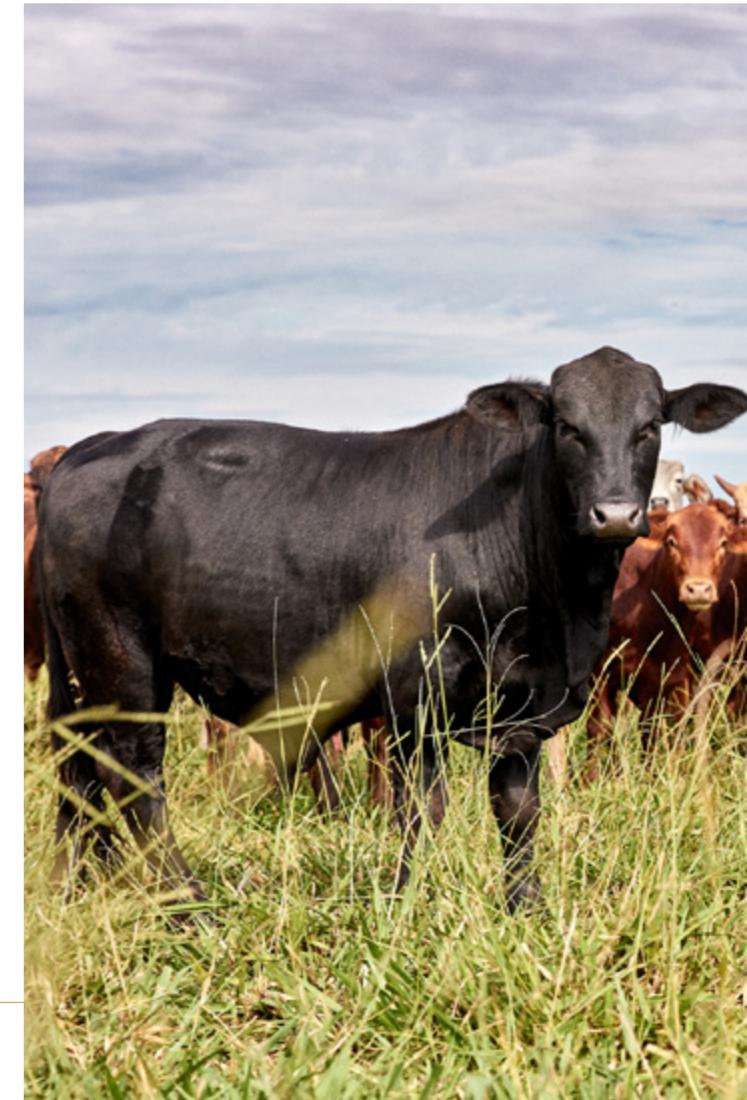
Todas las operaciones y negocios de la empresa deberán observar la Política en todas las etapas de faena, procesamiento, distribución y adquisición de ingredientes para el procesamiento (aves, por-

cinos, corderos y pescados) en las actividades de confinamiento de Minerva Live Cattle Exports y en la cadena de suministro. La política y el programa son documentos públicos y se encuentran a disposición [aquí](#).

El cumplimiento de la Política de Bienestar Animal se monitorea mediante cláusulas específicas en los contratos jurídicos con los proveedores y también por medio de la Declaración de Cumplimiento de los Criterios Socioambientales, *Compliance* y Bienestar Animal. La verificación anual se realiza mediante cuestionarios. En caso de no cumplimiento, existe la posibilidad de ruptura del contrato.

Más  
información +

Vea artículos sobre este tema  
[haga clic aquí](#)



## GESTIÓN DE INDICADORES

La cantidad de indicadores monitoreados pasó de 25 a 42, considerando los principales procesos, como el manejo de embarque en las haciendas, el transporte, el desembarque, las instalaciones y la faena. Se realiza un control diario de esos datos en las operaciones, con auditorías de segunda parte. Estos indicadores forman parte de una nueva herramienta de gestión denominada Matriz de Conformidad. En el 2020, el índice promedio de cumplimiento, evaluado en auditoría de segunda parte y con base en la Matriz de Conformidad, es del 96 %, considerando las ocho operaciones en Brasil. La implementación de la matriz en las unidades de Athena Foods se realizará en el 2021.

**En el 2020, se invirtieron más de BRL 1,15 millones en actividades y acciones enfocadas exclusivamente en el bienestar animal, entre las que podemos citar mejoras en infraestructuras como pisos antideslizantes y sombreado de corrales, capacitación de colaboradores y terceros, modernización de herramientas de gestión, como el uso de *Big Data*, y creación de sistemas específicos de control (aplicaciones, softwares, etc.).** La estructura de la empresa también incluye cámaras en puntos estratégicos para realizar un seguimiento del manejo de animales en las ocho operaciones de Minerva Foods en Brasil y en las tres operaciones en Uruguay. Debido a la pandemia, ese seguimiento mediante cámaras también ayudó a asegurar el distanciamiento social entre los empleados durante las actividades de monitoreo diario.

Minerva tiene planes de contingencia para situaciones de emergencia que prevén situaciones adversas, como falta de agua y energía eléctrica, desastres naturales, accidentes de transporte con carga viva o disminución inesperada de la cantidad de colaboradores, como por ejemplo

en casos de pandemia. Se realizan evaluaciones diarias mediante muestreo de los vehículos transportados y los animales se observan también en los corrales.

La empresa se compromete a realizar una faena humanitaria y el aturdimiento del 100 % de los animales, independientemente de su especie, excepto aquellos que se destinan a mercados específicos con preceptos religiosos. En el 2020, la faena Kosher representó un 2 % del total, aproximadamente 33 000 animales, índice 1 % más bajo que el año anterior. Todas las materias primas de origen animal adquiridas para el procesamiento (pollos de engorde, porcinos, corderos y pescados) tienen garantía del 100 % de aturdimiento antes de la faena.

La evolución de los indicadores se aborda en reuniones semanales y, además, algunos indicadores, como la gravedad de los hematomas, forman parte del conjunto de metas de la empresa y se vinculan también a metas colectivas de la industria, pues son responsables de la pérdida de bonos.

**42 indicadores se monitorean diariamente en Brasil, con auditoría de segunda parte, en los procesos de manejo de embarque en las haciendas, transporte, desembarque, instalaciones y faena. El índice promedio de conformidad fue del 96 %.**

## PRINCIPALES INDICADORES DE BIENESTAR ANIMAL

RESULTADOS 2020 (PROMEDIO POR PAÍS)	BRASIL	ARGENTINA	COLOMBIA	PARAGUAY	URUGUAY
<b>&gt; Eficacia de aturdimiento en el primer disparo</b> En todos los casos de fallas al primer disparo, el animal se vuelve a aturdir inmediatamente, siguiendo las premisas de BEA.	98,00 %	98,00 %	90,00 %	98,56 %	99,50 %
<b>&gt; Animales mal aturdidos en el área de vómito</b> En todos los casos de animales que recuperan la conciencia en el área de vómito, se los volvió a aturdir con la pistola de foguero portátil. No se constató falla operacional en la que los animales recuperaran la conciencia en la canaleta de desangrado, es decir, el proceso se garantiza antes del izamiento del animal.	0,15 %	0,00 %	0,60 %	0,00 %	0,00 %
<b>&gt; Tiempo entre aturdimiento</b> Tiempo comprendido entre el disparo de la pistola de aturdimiento hasta el corte de los principales vasos.	Promedio de 52 segundos	Menos de 60 segundos	Promedio de 50 segundos	Promedio de 60 segundos	Promedio de 43 segundos
<b>&gt; Resbalones durante el manejo de desembarque y conducción por corredores</b> Se considera resbalón cuando el corvejón del animal toca el piso.	2,19 %	1,40 %	5,00 %	1,52 %	1,50 %
<b>&gt; Caídas durante el manejo de desembarque y conducción por corredores</b> Se considera caída cuando el cuerpo del animal toca el piso.	0,40 %	0,90 %	2,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>&gt; Vocalización de los animales durante el manejo de conducción por corredores, jeringa y box de aturdimiento</b> Se considera vocalización cuando el animal emite sonido de mugido y se encuentra bajo manejo activo.	1,45 %	1,38 %	0,00 %	1,24 %	2,00 %
<b>&gt; Uso de la vara eléctrica para conducción de los animales</b> El uso de la vara eléctrica respeta el voltaje máximo de 50 voltios y solo se permite en situaciones en las que el primer instrumento de manejo no fue eficaz (bandera). La aplicación tiene lugar en el cuarto trasero del animal, respetando el tiempo máximo de 1 segundo de contacto.	16,20 %	2,61 %	0,00 %	1,86 %	12,50 %

RESULTADOS 2020 (PROMEDIO POR PAÍS)	BRASIL	PARAGUAY	URUGUAY	COLOMBIA	ARGENTINA
<b>&gt; Conformidad del baño de aspersión</b> Se evalúa: capacidad, cloración del agua, funcionamiento de los aspersores, presión del agua y tiempo de permanencia.	2,7 % de desvío	-	0,00 %	0,00 %	-
<b>&gt; Densidad de los corrales</b> Representa el % de ocupación en relación con el área total	2,50 m <sup>2</sup> /animal	2,00 m <sup>2</sup> /animal	2,20 m <sup>2</sup> /animal	2,00 m <sup>2</sup> /animal	2,50 m <sup>2</sup> /animal
<b>&gt; Tiempo promedio de transporte</b>	4,4 horas	6,5 horas	3,5 horas	4 horas	5 horas
<b>&gt; Proporción de animales transportados en viajes con duración de hasta 8 horas</b>	91,00 %	100 %	86,00 %	80 %	80 %
<b>&gt; Radio promedio de distancia de transporte</b>	226,2 Km	360 Km	236 Km	150 Km	300 Km
<b>&gt; Carcasas con hematomas</b> Los hematomas son lesiones causadas por traumas directos sobre el cuerpo de los animales sin la presencia de heridas en la piel. En Minerva Foods clasificamos los hematomas en tres niveles, en función de la profundidad con la que afectan al músculo.	9,64 %	0,70 %	3,50 %	-	-
<b>&gt; Cant. de colaboradores capacitados en BEA</b>	250	105	49	24	32
<b>&gt; Cant. de terceros capacitados en BEA</b>	812	240	61	45	-
<b>&gt; Cant. de capacitaciones de BEA</b> Uso de métodos de capacitación en línea y presenciales.	99	345	15	4	03
<b>&gt; % de conformidad en auditorías de BEA y de segunda parte</b> Auditorías realizadas por equipos Minerva y Athena Foods.	96,00 %	-	-	-	99,00 %
<b>&gt; % de conformidad en auditorías de BEA de terceros</b> Auditorías realizadas por empresa tercerizada (QIMA - WQS y SGS) y auditores acreditados PAACO.	99,00 %	99,00 %	100 %	-	99,70 %

## ENTRENAMIENTOS

La mayor parte de las capacitaciones se realizaron en formato en línea para garantizar la seguridad de los participantes. Las capacitaciones se realizan en forma semestral y están lideradas por los responsables técnicos de bienestar animal de las unidades. Se brindan a todos los profesionales que manejan en forma directa el ganado vivo en la industria y a los conductores de camiones ganaderos. El tema también se aborda cuando se incorporan nuevos colaboradores y se realizan campañas anuales de capacitación en la industria, con participación de consultores externos especializados, para establecer las nuevas prácticas de bienestar animal en la rutina. Los equipos corporativos de Calidad, Compra de Ganado y Sostenibilidad también reciben capacitación periódica en materia de bienestar animal por medio de conferencias, talleres y congresos nacionales.

En el 2020, la cantidad de capacitaciones también aumentó en el formato digital debido a la difusión de la política y de las nuevas prácticas y procedimientos para los colaboradores de áreas clave. Los criadores de animales, proveedores de Minerva, también pasaron por formaciones en esta materia en el marco de los programas de relaciones, punto en el que debe continuar centrándose la atención en el 2021.

**En total, se realizaron 466 capacitaciones en bienestar en el 2020, que contaron con la participación de 460 colaboradores y 1158 terceros (conductores y proveedores).**

## REPERCUSIONES DE LA PANDEMIA

Debido a la licencia otorgada a los profesionales del grupo de riesgo y a los cambios en los equipos de operación en virtud de los protocolos de salud, se contrataron nuevos profesionales para reforzar el equipo, especialmente para el trabajo directo con animales. Por otra parte, los productores, que antes tenían libre acceso a la empresa para seguir de cerca los indicadores de faena de sus animales, pasaron a contar con una sala privada y con con-

trol de entrada para verificar el procedimiento mediante cámaras.

## NUESTROS ANIMALES

Todos los bovinos adquiridos por Minerva Foods se crearon con libertad de movimiento y su comportamiento gregario se mantuvo y respetó en todas las etapas de la cadena: cría, recría, engorde (realizadas en las instalaciones de Minerva Live Cattle Exports) y el proceso previo a la faena (realizado en las unidades industriales de faena). La empresa no tiene producción de novillos.

**Del total de animales adquiridos, el 41,61 % se criaron en el pasto, el 10,91 % en semiconfinamiento, el 7,65 % en confinamiento a pasto y el 39,83 % en confinamientos** (vea en el anexo los porcentajes de tipos de habitación por país). Tan solo el 1,7 % de los animales faenados en el 2020 en las instalaciones de Minerva Foods de Brasil estaban castrados, cantidad 1 % inferior que en el 2019.

La cría a pasto es una característica predominante en la actividad agropecuaria de América

del Sur. El semiconfinamiento y el confinamiento a pasto son estrategias de engorde y terminación mediante las cuales los animales permanecen el 100 % del tiempo en el pasto y reciben nutrición extra (ración) en el comedero. Las dietas de semiconfinamiento o confinamiento se producen con cereales o derivados (compuestas en su mayoría por ingredientes como maíz, soya y suplemento mineral) y no se utilizan subproductos de origen animal ni hormonas de crecimiento o similares para engorde o terminación.

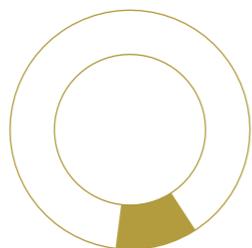
El confinamiento es una herramienta de terminación por medio de la cual los animales permanecen entre 90 y 120 días a una densidad de 16 20 m<sup>2</sup> por animal, es decir, solo durante un 8 % a un 10 % de su vida, considerando la edad promedio de faena, que es de 30 meses. Incluso en confinamiento, las fases de cría y recría son etapas que se realizan en su totalidad en el pasto.

Todas las instalaciones de corrales de las unidades industriales cuentan con acceso a agua de calidad y en cantidad suficiente, sistema de aspersores para mantener la comodidad térmica de los animales y la densidad adecuada. El alojamiento se realiza en instalaciones con piso antideslizante y se higienizan a cada cambio de lote.

## CRÍA DE NUESTROS ANIMALES



**41,61 %**  
de los animales se  
criaron en el pasto



**10,91 %**  
en  
semiconfinamiento



**7,65 %**  
en confinamiento  
a pasto



**39,83 %**  
en confinamientos\*

\*Durante aproximadamente el 10 % de tiempo de vida del animal.

El comportamiento de los animales también se observa en los corrales con el objetivo de identificar anomalías, como sodomía o peleas. El animal montado o que está iniciando el comportamiento agonístico se separa del grupo. En aquellos casos en los que se observa una mayor reactividad de los animales, el manejo se realiza con más cuidado y también se seleccionan corrales más distantes del barullo y la circulación de personas.

La empresa cuenta con más de 100 productores certificados en Brasil, Paraguay y Uruguay, con posibilidad de suministro de más de 30 000 animales, para producción orgánica, con arreglo a los reglamentos 834/2007 y 889/2008 de la Comunidad Europea y del Programa Orgánico Nacional (NOP), de los Estados Unidos. Los animales tienen garantía de cero utilización de antibióticos, hormonas de crecimiento y alimentación con productos de origen animal, así como altos estándares de bienestar animal.

### PORCINOS Y AVES

Los proveedores de porcinos asumen el compromiso de migrar del sistema de gestación in-

dividual de jaulas para la gestación colectiva de matrices. También se comprometen a reducir o abolir las mutilaciones en los animales, de manera que el 100 % de los proveedores realizan la inmunocastración en sustitución de la castración quirúrgica invasiva y no realizan el procedimiento de corte de dientes ni de hierro, adoptando el tatuaje como forma de identificación.

Con respecto a las aves, ninguno de los proveedores de Minerva cría animales en jaulas; tampoco realizan corte de picos, crestas o alas durante la cría. Todos tienen una política de transporte inferior a ocho horas. Específicamente, el promedio de transporte de las aves destinadas a productos de Minerva Fine Foods es de dos horas.

En el 2020, esos proveedores pasaron por una evaluación que ayudará a realizar un diagnóstico de las prácticas de bienestar en la cría de esos animales y sobre los compromisos de mejora continua. Los cuestionarios ayudarán a dirigir medidas de gestión durante los próximos años.

Todos los lotes de animales recibidos se analizan de acuerdo con el Programa de Control de Residuos Químicos (CRQ) citado en la pág 53.



## + TRANSPARENCIA

Obtenga más detalles sobre  
el Programa de Bienestar Animal.

[Acceda aquí.](#)

## CERTIFICACIONES.

Los principios éticos y el compromiso con el bienestar animal de Minerva Foods van mucho más allá del cumplimiento de las normas y legislaciones brasileñas. Las operaciones adoptan estrictos estándares en sus procesos, de acuerdo con leyes tales como el protocolo de la North American Meat Institute (NAMI), de Estados Unidos, el Reglamento 1099, de la Unión Europea, y los reglamentos de trazabilidad de la Unión Europea y de Chile, además de cumplir requisitos específicos de clientes.

Las operaciones de Minerva Foods también cuentan con las certificaciones internacionales de calidad y seguridad alimentaria más importantes y reconocidas, con lo que entregan a los clientes y a los consumidores productos de alto nivel con confianza.

Las plantas industriales de Brasil están certificadas por QIMA WQS (World Quality Services), que comprueba la eficiencia de la implementación del Programa de Bienestar Animal en todo el proceso. En Paraguay, Uruguay y Argentina, las plantas también están certificadas por la SGS (Société Générale de Surveillance), institución muy prestigiosa en esos países. La auditoría se basa en el protocolo NAMI, cuya autora es la prestigiosa Dra. Temple Grandin. En el 2020, las ocho operaciones de Brasil pasaron del 96 % de conformidad al 99 %. En los demás países, el promedio de cumplimiento es del 99,4 %.





04.

NUESTRA CULTURA, NUESTRO MODO DE SER

Embajadores de la cultura. Fotografías producidas antes de la pandemia.

# DESARROLLO DE NUESTRA GENTE

## GRI 103 | 401

En un año que presentó tantos desafíos como el 2020, el compromiso, las competencias y los valores de los colaboradores de Minerva Foods merecen mención especial. Fueron esenciales para desempeñarnos en la “nueva normalidad” y enfrentar los desafíos que la pandemia de COVID-19 presentó, como priorizar la protección de la salud de toda la colectividad y mantener las operaciones en una actividad reconocidamente esencial, lo que permitió asegurar el abastecimiento de alimentos con la más alta calidad.

La cultura es un **factor estratégico para el negocio**. Y un proyecto de compromiso y evaluación contó con la participación de casi 12 000 colaboradores en el 2020

Como parte del constante perfeccionamiento de nuestra estrategia en capital humano, en el 2020 dimos continuidad a un proyecto de evolución de la cultura organizacional de la empresa.

En la primera etapa, que contó con el compromiso directo de casi 12 000 colaboradores, se realizó una evaluación de la cultura, se recogieron percepciones sobre los valores, las creencias y las motivaciones personales, los valores vividos en la cultura organizacional actual, así como los valores y la visión que deseamos para el futuro de nuestra organización.

El compromiso de los colaboradores merece mención especial, dado que, incluso en el contexto de la pandemia, los equipos entendieron la importancia del proyecto y participaron de forma virtual, integrada y colaborativa en todas las etapas, que contemplaron cursos, capacitaciones y ejercicios, que conjugaron los valores y la estrategia de la empresa. Con base en esa primera etapa, se establecieron tanto el propósito, que traduce el compromiso y de Minerva, como los valores, que son los pilares de actuación en nuestro quehacer diario.



### NUESTRO PROPÓSITO

COMPROMETIDOS CON  
EL FUTURO SOSTENIBLE  
DE LA ALIMENTACIÓN  
DEL PLANETA.



### NUESTROS VALORES

SOSTENIBILIDAD  
INNOVACIÓN  
RECONOCIMIENTO  
COMPROMISO  
ORIENTACIÓN HACIA LOS  
RESULTADOS



## PERFIL DE LOS TRABAJADORES

GRI 102-8, 102-41, 103 | 401, 103 | 405

Minerva entiende que la cultura es un factor estratégico para su negocio. Por ese motivo, creó un proceso estructurado para su implementación, por medio de planes de acción, a lo largo del 2021. Así, se seleccionaron y capacitaron a 48 embajadores de la cultura para representar a los colaboradores en diversas áreas y países, a lo largo y a lo ancho de la empresa. Los embajadores se encargarán de colaborar activamente con la construcción del Plan de Acción siguiendo de cerca e impulsando su implementación en las diversas áreas de negocios, con el objetivo de difundir la cultura en toda la empresa.

Minerva Foods finalizó el 2020 con 19 950 colaboradores, de los cuales 11 539 pertenecen a Minerva y 8 411 a Athena Foods. También contamos con 381 prestadores de servicios tercerizados en Brasil y 431 en los demás países, que actúan en plantas industriales, operaciones de distribución y oficinas, en su gran mayoría en Brasil.

La empresa vela por un entorno laboral seguro y de bienestar, fomenta la capacitación, iniciativas para la mejora de la calidad de vida y un conjunto de instrumentos basados en el Código de Ética, en la legislación laboral y en normas reguladoras (NR), al tiempo que adopta en su totalidad las legislaciones y los acuerdos vigentes para sus operaciones y exige lo mismo de sus proveedores. En lo que respecta a los procesos de captación, selección y retención de personal,

la empresa estandarizó el proceso de contratación de nuevos colaboradores y ofrece diversos beneficios, compatibles con el mercado y con el objetivo de mantener a los mejores profesionales en el negocio.

Los colaboradores reciben diversos subsidios, como alimentación, almuerzo y transporte, entre otros, previstos en la legislación, en convenciones y acuerdos colectivos. También hay restaurantes en los lugares de trabajo con precios subsidiados y convenios con los municipios en los que trabajan, descuentos y ventajas en seguros de salud y odontológicos, así como en diversos tipos de establecimientos. **GRI 401-2**

Se discute cada vez más la agenda de la diversidad con respecto a su evolución en la empresa y se seguirá trabajando en los próximos años.

Las prioridades son fomentar un **entorno laboral seguro y de bienestar**, iniciativas de calidad de vida y un conjunto de instrumentos basados en el Código de Ética.

## EMPLEADOS POR GÉNERO

## MINERVA FOODS\*

Tipo de contrato	2019			2020		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Permanente						
<b>Total</b>	<b>7.691</b>	<b>3.287</b>	<b>10.978</b>	<b>7.955</b>	<b>3.584</b>	<b>11.539</b>

\* Todos los contratos se celebran por tiempo indeterminado y para empleos a tiempo completo.

## ATHENA FOODS

Tipo de contrato	2019			2020		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Permanente	6.368	1.123	<b>7.491</b>	7.164	1.247	<b>8.411</b>
Temporario	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>6.368</b>	<b>1.123</b>	<b>7.491</b>	<b>7.164</b>	<b>1.247</b>	<b>8.411</b>

## REMUNERACIÓN Y CARRERA

GRI 103 | 202, 103 | 405

Las prácticas de remuneración de Minerva consideran el estándar del mercado y el equilibrio competitivo en la empresa, estudios salariales y la atracción y retención de profesionales cualificados. La remuneración fija prevé reajustes anuales, con arreglo a acuerdos laborales colectivos. Actualmente, el 100 % de la nómina de las operaciones de Brasil y Uruguay están cubiertas por convenciones o acuerdos, en Argentina, el 93,4 %, en Paraguay, el 28,68 % (contemplando dos unidades). En Colombia ese procedimiento no está previsto en la legislación local. Los acuerdos colectivos no hacen distinción de género en los salarios base.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En el 2020, Minerva Foods reforzó la importancia del ciclo de evaluación de desempeño como herramienta de gestión y fortalecimiento de la cultura de resultados. Participaron en el proceso 1258 colaboradores, en su gran mayoría de los niveles de gestión y administrativos. Las etapas incluyeron autoevaluación, evaluación por los gestores, establecimiento de metas, reuniones de *feedback* y diseño del PDI (Plan de Desarrollo Individual).

El equipo de recursos humanos y los gestores de las diversas áreas se capacitaron y prepararon para conducir ese proceso, que es de extrema importancia para el desarrollo del colaborador y para la mejora de los resultados de la organización.

## SUCESIÓN

GRI 404-2

La sucesión se considera uno de los más importantes frentes de desarrollo de la empresa y se relaciona directamente con la planificación estratégica y los impulsores de crecimiento.

En el 2020 se creó un comité y un mapeo indicó las áreas que cuentan con potenciales sucesores para cargos estratégicos y los que necesitan desarrollo. De esa manera, los profesionales y gestores, apoyados por el comité, definieron las principales necesidades de desarrollo para construir el PDI y definir, junto con RR.HH., medidas efectivas para dirigirlos en esa jornada de autoconocimiento.

## LIDERAZGOS RESILIENTES

El liderazgo también fue muy exigido en este período y demostró madurez para manejar los diferentes desafíos, entre ellos, mantener al equipo motivado. El foco del Programa de Desarrollo de Liderazgos es apoyar a los gestores, perfeccionar los conocimientos, las habilidades y las actitudes ajustadas a la planificación estratégica. Lanzado en el 2019, el programa se ofre-

ció a gerentes y coordinadores de las unidades de faena y contó con sesiones de *coaching* y conferencias sobre temas como la nueva normalidad (44 participantes) y formación de equipos resilientes (51 gestores participantes).

En el 2020 se lanzó la Academia de *Traders*, cuyo foco es formar y actualizar a los profesionales que actúan en relaciones comerciales para que puedan tomar decisiones rápidas e informadas. Entre las acciones, los profesionales constituyeron sus planes de desarrollo individual, participaron en intercambios de experiencia con profesionales que puedan inspirar por medio de sus historias, desafíos y otros puntos relevantes para la construcción de la carrera. El programa también se centró en las habilidades importantes para las relaciones, como la inteligencia emocional, la influencia y la negociación, la visión sistémica y la comunicación. En el 2020, 12 profesionales participaron en el programa.

La formación de los profesionales de diferentes áreas de la empresa continuará siendo uno de los aspectos claves del 2021, año en el que se prevé la inauguración de una escuela para reforzar las prácticas de calidad y los procedimientos para el comprador de ganado.

La salud emocional también formó parte de las acciones de apoyo al enfrentamiento a la pandemia y sus reflejos e la vida de cada colaborador. Charlas virtuales invitaron a reflexionar y a debatir el equilibrio emocional, el trabajo en casa con la familia y la relación entre el tiempo y la habilidad pospandemia.

Otro trabajo del año fue el reforzamiento de la integración entre las unidades operacionales de Minerva Foods y de Athena Foods, que opera las plantas de América del Sur. Con la comunicación más constante para la adaptación a los protocolos y la protección de los trabajadores, la aproximación entre las unidades fue una de las conquistas directas de este período.



Caique Augusto Ferreira Ribeiro, colaborador de la oficina corporativa de Barretos, interior del estado de São Paulo

La formación de los profesionales continuará siendo uno de los aspectos claves del 2021, año en el que se prevé la inauguración de una escuela para **reforzar las prácticas de calidad y los procedimientos** para el comprador de ganado.

# SALUD Y SEGURIDAD LABORAL

GRI 103 | 403, 403-1, 403-2, 403-3, 403-4, 403-5, 403-7, 403-8, 403-9, 403-10

Minerva observa buenas prácticas nacionales e internacionales para llevar a cabo sus planes y programas enfocados en la salud y la seguridad de los trabajadores, superando los requisitos legales de los países en los que actúa.

El sistema de gestión del tema asegura que una empresa especializada investigue y evalúe todas las actividades para detectar riesgos. Cualquier ocurrencia que pueda llegar a repercutir negativamente se atenderá mediante planes de atención a emergencias. Todos los trabajadores pasan por integración con acercamiento al tema y cuentan con canales de comunicación específicos para el asunto, así como organismos que los representan (Comisión Interna de Prevención a Accidentes [CIPA], que cubre toda la operación) y servicios de salud laboral (el 100 % de las operaciones industriales cuentan con ambulatorios con médicos de salud laboral, enfermeros, técnicos en enfermería, ergonomistas y fonoaudiólogos o servicios de terceros). Los médicos de salud laboral elaboran y coordinan el Programa de

Control Médico de Salud Ocupacional (PCMSO), en conexión con el Programa de Prevención de Riesgos Ambientales (PPRA). La empresa también adopta vigilancia activa y vigilancia pasiva en el cuidado de la salud de los trabajadores, con datos para análisis epidemiológicos y articulación de medidas individuales o por área y campañas de concienciación.



**9.270**  
colaboradores y  
terceros dedicados  
recibieron vacunas  
contra diferentes tipos  
de gripe, incluso la  
Influenza A H1N1, la  
H3N2 y la B

Una de las principales preocupaciones del año fue el enfrentamiento de la pandemia y la protección de los trabajadores, sus familias, comunidades y socios comerciales. Con una organización con operaciones en Brasil, Argentina, Chile, Colombia, Paraguay y Uruguay, el plan de acción estructurado para gestionar el tema implicó la creación de un comité diario cuyo foco fue cumplir todas las medidas preventivas planificadas en protocolo específico, elaborado en asociación con profesionales del Hospital Albert Einstein, lo que permitió el trabajo seguro de los colaboradores durante el escenario de exposición al virus.

El empleo de personas del grupo de riesgo de todas las áreas se preservó y ellas pudieron mantenerse en sus casas mediante la concesión de licencias colectivas e individuales, suspensión temporaria del contrato laboral o reducción de la jornada, como previsto en la ley. Por otra parte, más de 900 colaboradores de cargos administrativos pasaron a trabajar desde sus casas. Los viajes nacionales e internacionales se sus-

pendieron. La empresa anticipó la vacunación contra la gripe (Influenza A H1N1) y puso a disposición también las vacunas contra las influencias H3N2 y B, que beneficiaron a 9270 colaboradores y terceros dedicados.

Las operaciones, consideradas actividad esencial de abastecimiento, no se interrumpieron en ninguno de los países. Se planificaron estrictos protocolos de protección y se siguieron en todas las plantas y unidades, en asociación con los profesionales del Einstein. Entre los cuidados podemos citar la división de los equipos en pequeños grupos (*clusters*), separados por colores para facilitar la identificación, la distribución mediante estaciones de trabajo y el uso de vestuarios y áreas comunes, como comedores y lugares de descanso. Las barreras físicas ayudaron a separar las estaciones de trabajo en lugares de mayor proximidad entre los trabajadores y se adoptó una distancia segura entre cada trabajador. Se instalaron sopladores de aire para mejorar la cir-

culación y la renovación del mismo en ambientes colectivos.

Se realizó un escalonamiento del horario de entrada y salida para evitar aglomeraciones, suspensiones de uso de registro biométrico y molinetes de acceso. El cribado diario en el momento de ingresar al trabajo contaba con la aplicación de un cuestionario para identificar síntomas o contacto con casos con sospecha o confirmación de COVID-19 y medición de la temperatura corporal.

La capacidad de los ómnibus fletados se redujo al 50 % de la ocupación y los colaboradores tuvieron que usar el mismo asiento todos los días.

El protocolo de salud elaborado por Minerva se puso a disposición de las unidades en el comienzo mismo de la pandemia, en marzo de 2020, y se sometió a análisis voluntarios de los órganos sanitarios y legales de Brasil y otros países de la operación, que aprobaron los procesos determinados por la empresa.

Se transmitieron campañas de concienciación sobre la necesidad de distanciamiento seguro mediante los canales internos. Se incluyeron acciones en radios locales para alertar a las comunidades acerca del comportamiento preventivo.

Los protocolos de higienización, construcción de barreras físicas entre las estaciones de trabajo, la reducción de la capacidad de los comedores y la puesta a disposición de alcohol al 70 %, la medición de la temperatura y el suministro de mascarillas a todos los trabajadores se encuentran entre las medidas de seguridad adoptadas en las unidades administrativas.

Con esas medidas, ninguna operación sufrió interrupción de trabajo ni registró brotes epidémicos de contaminación de COVID-19.

Además de las medidas de prevención a la COVID-19, la empresa continuó trabajando en la gestión de riesgos críticos asociados con el amoníaco, las máquinas y los equipamientos, vasos de presión y calderas, trabajo en altura, izamiento de cargas, energía, bloqueo, incendio y frío. La mitigación se sigue de cerca mes a mes, lo cual genera acciones para el apalancamiento o para mantener el desempeño. Para el tratamiento de estos riesgos críticos, se pusieron a disposición inversiones correctivas y preventivas de manera de evitar la ocurrencia de fatalidades, accidentes graves y enfermedades laborales. Los equipos también recibieron capacitación de acuerdo con su área de actuación.



**100 %**

De los trabajadores propios y terceros están cubiertos por sistemas de gestión de la salud y la seguridad ocupacional.

## SEGURIDAD Y CONTROL DE ACCIDENTES

No hubo accidentes con defunciones durante el año en ninguna de las operaciones de la empresa.

En Brasil, los accidentes con lesiones que produjeron tiempo perdido ascendieron a 26 (Tasa de Frecuencia x 1 000 000 = 1,31) y los accidentes sin lesiones que produjeron tiempo perdido ascendieron a 204 (Tasa de Frecuencia por 1 000 000 = 7,27). En Brasil, Minerva es referencia en el sector en la adopción de medidas preventivas en Seguridad y Medicina Laboral.

En los países que forman parte de Athena Foods, los accidentes con lesiones que produjeron tiempo perdido ascendieron a 255 (Tasa de Frecuencia = 20,66) y los accidentes sin tiempo perdido ascendieron a 101 (Tasa de Frecuencia = 6,40).

Minerva definió metas internas para la reducción de la tasa de frecuencia de accidentes y de absentismo y ese fue uno de los enfoques del trabajo en el 2020 en todas las plantas. A pesar de la movilización relativa a la pandemia, se pudieron alcanzar mejoras significativas en algunas localidades, como Paraguay, donde hubo un 95,5 % de reducción en la tasa de accidentes con tiempo perdido. También hubo reducciones superiores al 20 % en las plantas de Uruguay y Colombia.

## ENFERMEDADES OCUPACIONALES

Todas las actividades ejercidas en la empresa se evalúan mediante programas ocupacionales y se identifican sus peligros y riesgos, al tiempo que se establecen medidas correctivas y preventivas para eliminarlos o mitigarlos. En Brasil hubo dos ocurrencias de enfermedades ocupacionales sin días perdidos. En los países que forman parte de la filial, hubo 943 ocurrencias.

### MONITOREO COVID

Con respecto a los casos con sospecha y confirmación de COVID-19, el equipo de asistencia social y los profesionales de la salud realizaron un seguimiento diario, por teléfono, para comprobar un posible agravamiento de los síntomas, si los colaboradores mantenían el aislamiento de forma adecuada o si existía la necesidad de apoyo con medicamentos o cualquier otra demanda durante el período de aislamiento. En el caso de los pacientes internados, el equipo de salud realizó el seguimiento.

Por otra parte, se puso a disposición un canal directo por teléfono, denominado Dr. Aon, con funcionamiento las 24 horas del día, para aclarar dudas y brindar orientaciones de atención primaria a los síntomas. Minerva contrató los servicios del Hospital Albert Einstein para recibir asesoramiento en el proceso de enfrentamiento a la pandemia y establecer un plan de contingencia.

**Regla de oro para la COVID:** las Reglas de Oro son un conjunto de principios esenciales para fomentar cambios de cultura y comportamientos que aseguren la integridad física y el bienestar de los colaboradores. Para ayudar a enfrentar la pandemia, Minerva creó una Regla de Oro contra la COVID-19, que agrupa cuidados importantes para prevenir el contagio.

**Capacitaciones:** Minerva realizó muchas actividades de capacitación para continuar comprometiendo a los trabajadores en el comportamiento seguro y para apalancar la cultura de seguridad de los equipos, así como capacitaciones obligatorias exigidas por las legislaciones, con lo cual alcanzó resultados satisfactorios con seguridad y respetando los protocolos de prevención a la COVID-19.

**Campañas:** Aprovechando campañas como Septiembre Amarillo, Octubre Rosa y Noviembre Azul, la empresa concienció a los trabajadores sobre la prevención de enfermedades relacionadas con la salud mental, el cáncer de mama y de próstata y la importancia de exámenes regulares, que contó con material informativo en línea y en los ambulatorios de las operaciones. Por otra parte, elaboró campañas y conferencias para orientar a los trabajadores en lo que respecta a las medidas preventivas contra la COVID-19.

**SIPAT:** La Semana Interna de Prevención de Accidentes de Trabajo contó con la presencia y la participación de más de 11 000 trabajadores y abordó temas importantes como la prevención a la COVID-19, enfermedades sexualmente transmisibles, alcohol, drogas, tabaquismo, comportamiento seguro y protección individual.

Las principales preocupaciones del año fueron el enfrentamiento a la pandemia y la **protección de los trabajadores, sus familias, las comunidades y los socios de negocio**

# DESARROLLO DE COMUNIDADES

GRI 103 | 203, 103 | 413, 203-1, 413-1

Gran parte de las medidas del año se relacionaron con el apoyo a las comunidades para el enfrentamiento a la COVID-19. En por lo menos 15 de los 36 municipios en los que están presentes, con una población inferior a 100 000 habitantes en Brasil y en los demás países de América del Sur, las operaciones de Minerva mantienen un estrecho vínculo con las comunidades en las que están insertas. Las unidades se unieron a autoridades y organizaciones locales con donaciones de alimentos, alquiler de ambulancias, distribución de equipamientos de protección y alcohol en gel, entre otras iniciativas que se realizaron en todos los municipios. En total se destinaron más de BRL 42 millones en productos y equipamientos para las comunidades del entorno (*lea más en la pág. 14*).

El vínculo comunitario es continuo y su gestión se basa en investigaciones de *benchmarking* sectorial, investigaciones internas y externas, análisis de

indicadores gubernamentales y del Índice de Desarrollo Humano. El tema de la responsabilidad social forma parte de las auditorías de las operaciones, propias y de los clientes.

Actualmente, todas las unidades de la empresa cuentan con evaluaciones de repercusiones socioambientales, comités y procesos de consulta a la comunidad, consejos de trabajo y comisiones y mecanismos para quejas y reclamos. Sin embargo, 10 unidades, o el 43 % del total, efectivamente forman parte del plan de compromiso de *stakeholders* caracterizado mediante mapeos de esos públicos. El plano de compromiso se elaboró en el 2016 y su revisión para inclusión de las demás unidades, prevista para el 2020, se posergó debido a la pandemia de COVID-19.

Para perfeccionar la gestión del vínculo, en el año 2019 Minerva creó el Comité de Acciones,

un foro de gobernanza interna que se reúne mensualmente para discutir y evaluar el contexto e implementar medidas con propósito socioambiental, en la que participan colaboradores y comunidades locales.

El comité actuó de forma especial durante el 2020 debido a la necesidad de despliegue y adaptación de medidas debido al contexto de la COVID-19 en todas las localidades en las que Minerva actúa.

**+ de 100 000**  
personas es la población  
promedio de por lo menos  
15 de los 36 municipios en  
los que la empresa tiene  
operaciones

## FORMACIÓN E INCLUSIÓN

Una de las medidas que Minerva adoptó hace cuatro años fue la cualificación de personas con discapacidad y la promoción de oportunidades de trabajo en la unidad de Barretos, interior de São Paulo. Las actividades se realizan en el centro de rehabilitación municipal y, en el 2020, contaron con la participación de seis personas. Debido a la pandemia, las actividades también tuvieron que adaptarse a las clases en línea para evitar aglomeraciones.

## OPERACIÓN ACOLHIDA

La operación forma parte de una estrategia del gobierno federal para la interiorización de los venezolanos en situación de vulnerabilidad social. Al adherirse a la iniciativa a fines de 2019, Minerva Foods suministró vivienda, alimento, transporte, curso de portugués y capacitación para actuar en la unidad de Rolim de Moura, estado de Rondônia, a 26 trabajadores. Actualmente, la empresa cuenta con 21 colaboradores de ese primer grupo y otros 10 colaboradores fueron contratados en el 2020. Dos colaboradores fueron contratados por medio de la Operación Acolhida y ocho son familiares de los anteriormente contratados.

## MANOS QUE CREAN

Para incentivar el espíritu emprendedor femenino en Paranatinga, estado de Mato Grosso, Minerva apoyó la creación del proyecto *Mãos que Criam* [Manos que crean], el cual ofrece un curso gratuito a las mujeres que desean emprender en el área de confección de ropas, accesorios y mascarillas. La planta de la empresa en el municipio destina insumos como telas, tijeras e hilo y facilita la reparación de máquinas de coser para apoyar a las participantes de la iniciativa. Esta formación, que se lanzó en octubre de 2020, tiene una duración de 12 meses.

## OTRAS ACTIVIDADES

**EDUCAR PARA TRANSFORMAR** Entre los beneficios, más de 5900 colaboradores con hijos en enseñanza primaria recibieron material escolar en el marco de la campaña de valorización de la educación inclusiva y equitativa en Brasil, Paraguay y Uruguay.

**CAMPAÑA DEL ABRIGO** Aproximadamente 600 colaboradores se comprometieron con la recaudación de ropa y frazadas para los habitantes en situación de vulnerabilidad y lograron recolectar 1450 prendas donadas en los municipios en los que la empresa actúa.

**PROYECTO DE ASISTENCIA A LAS COMUNIDADES RURALES (PASCOR)** Con base en los esfuerzos de relaciones con los públicos extranjeros, la empresa identificó que los ingresos de la población aledaña a sus operaciones, en el estado de Pará, provenía casi en su totalidad de las actividades de Minerva y de los productores rurales. PASCOR intentó modificar esa realidad mediante cursos de capacitación profesional enfocados en la diversificación de los ingresos. En el 2020, dichos cursos se centraron en capacitaciones, talleres de confección de mascarillas y producción de detergentes. Por medio del proyecto, se produjeron y distribuyeron de forma gratuita entre los miembros de la comunidad local aproximadamente 4000 mascarillas. También se repartieron canastas familiares a las familias atendidas.

El Comité de Acciones se reúne todos los meses **para discutir y evaluar el contexto e implementar medidas** con propósito socioambiental.



### MÁS INFORMACIÓN

Conozca las medidas que Minerva adopta para favorecer a las comunidades y las infraestructuras de enfrentamiento a la pandemia en las **páginas 13 y 14**.



# 05. EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN

Los resultados de la empresa en el 2020 demuestran su competencia en gestión y la agilidad para tomar decisiones y aprovechar la fuerte demanda del mercado internacional de alimentos. Su presencia diversificada en América del Sur y sus operaciones habilitadas para la exportación en esos diferentes países le brinda la flexibilidad para ajustar la producción conforme la demanda.

Todo es posible gracias a la gestión de eficiencia operacional que estandariza procesos productivos, las certificaciones que

perfeccionan la operación y las herramientas cada vez más potentes para el análisis del mercado. La ciencia de datos es un nuevo campo de inversiones que adicionará beneficios en materia de eficiencia por medio de iniciativas como el optimizador de asignación de producción.

De esa manera, Minerva presentó buenos indicadores operacionales, aprovechando la capacidad en los mataderos, incluso con operación reducida, para cumplir los protocolos de seguridad contra la COVID-19.

# SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGI)

Minerva cuenta con un Sistema de Gestión Integrado (SGI) para estandarizar procesos y seguir de cerca los principales indicadores y resultados de diversas áreas de la empresa, como Salud y Seguridad Ocupacional, Seguridad de Alimentos, Medioambiente y Responsabilidad Social.

Los procesos gestionados por el SGI actúan de forma colaborativa, centrándose en la mejora continua de los procesos productivos y en el intercambio de buenas prácticas. Tras avanzar con la gestión de rutinas diarias para las unidades productivas, con gobernanza bien definida, implantación de nuevos indicadores de seguimiento diario y reuniones mensuales para comprobación de metas y desvíos, la empresa logró captar evoluciones relevantes en cada uno de los temas relativos al SGI.

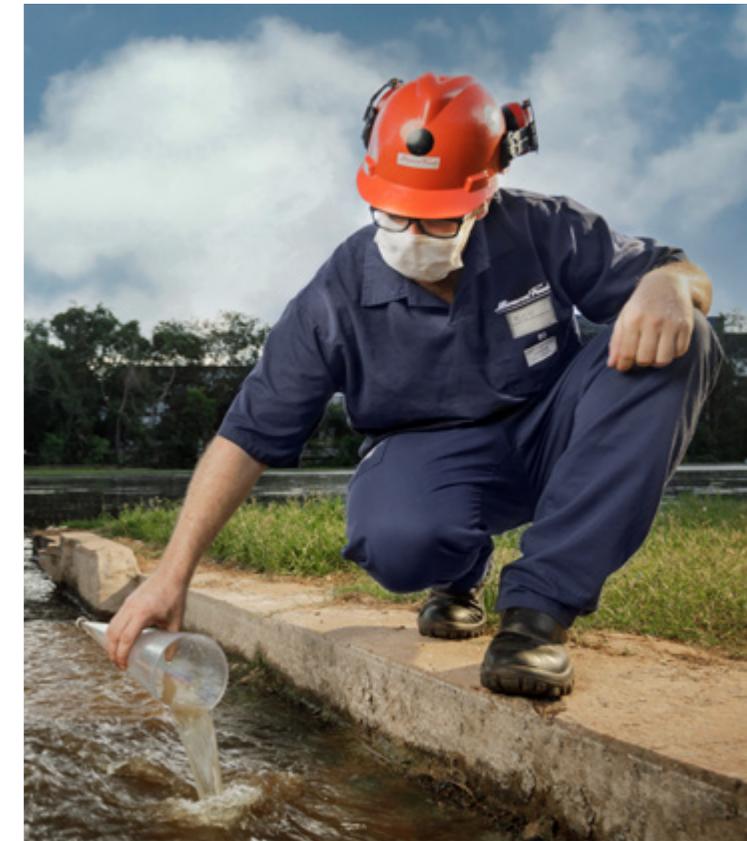
La estandarización de procesos en los parques industriales aumenta la productividad en todas las operaciones. Por medio del intercambio de expe-

riencias, Minerva también aumentó en la producción y eficiencia en las unidades de Athena Foods. La atención se centra en asegurar el total cumplimiento de la especificación técnica de los cortes, de manera tal que los productos ofrezcan la misma calidad superior en cualquier unidad de la empresa.

En el 2020, Minerva reforzó sus competencias en gestión de informaciones y ciencia de datos y comienza a invertir de forma más sólida en sistemas como *business intelligence*, inteligencia artificial y *data analytics* para apoyar sus decisiones operacionales. El optimizador de asignación de producción es una de las medidas ya incorporadas a la gestión que posibilita una mirada integrada de todo el parque industrial de la empresa para ver la forma más eficiente de programar la producción, siempre observando también los estándares de calidad, las habilitaciones y el perfil de producción de cada planta.

Todos esos procedimientos son incluso más relevantes en este momento de pandemia, en el que surgió la necesidad de realizar ajustes en las plantas, operar con menos recursos para evitar aglomeraciones y acelerar la producción de las unidades para responder al aumento de la demanda de producción.

Tras la reestructuración del SGI, se agregaron a la agenda nuevos programas de eficiencia basados en la actuación participativa de los colaboradores, junto con Atitude Campeã [Actitud Campeona], que se lleva a cabo en la empresa y está consolidado en la rutina.



Renato Arzani, supervisor de Medioambiente, (Barretos/SP).

## ATITUDE CAMPEÃ [ACTITUD CAMPEONA]

El avance de este programa demuestra el compromiso de los colaboradores con el crecimiento de la empresa. Este programa moviliza a los colaboradores de las unidades industriales en una competencia sana para medir los principales indicadores. Este análisis se realiza mes a mes y califica a las mejores unidades y sectores, que son premiados por su gran desempeño.

Además de la producción, los indicadores también comprenden los pilares de calidad, seguridad y salud ocupacional y la gestión de recursos humanos.

En el 2020, la perspectiva de implantar el programa en Argentina y continuar su ejecución en Paraguay se vio afectada por la pandemia.

Además, la metodología utilizada para la evaluación de los indicadores se revisó, lo que aportó nuevas directrices y elementos de evaluación que pasarán a formar parte del programa en la edición de 2021.

## CÍRCULO MINERVA DE CALIDAD (CMC)

El programa es participativo, los colaboradores de las unidades industriales forman grupos voluntarios para identificar las mejoras de eficiencia operacional, la seguridad laboral y la ecoeficiencia, entre otros aspectos. Los participantes reciben capacitaciones metodológicas para apoyar la estructuración de los proyectos y se reúnen periódicamente para discutir y planificar.

El CMC se implantó en el 2020 en las unidades de Araguaína, Barretos, José Bonifácio y Palmeiras de Goiás y presentó importantes resultados para el desarrollo de nuevas habilidades y formación de potenciales liderazgos.

Se prevé que en el 2021 el programa se lance en las demás operaciones de Brasil.

## PROGRAMA 5S

La implantación del programa, que se enfoca en el cambio cultural y conductual de los colaboradores, así como en la mejora continua y en la eficiencia, comenzó en septiembre de 2020 en las áreas administrativas y en los sectores de mantenimiento de las unidades de Araguaína, Barretos y José Bonifácio. Los colaboradores reciben capacitaciones sobre la metodología y pasan por auditorías internas de seguimiento de la evolución del programa.

Los procesos gestionados por el SGI actúan de forma colaborativa, centrándose en la mejora continua de los procesos productivos y en el intercambio de buenas prácticas.

## PROCESO EXCELENTE

Por medio del programa, los procesos industriales se estandarizaron en toda la empresa para aumentar la eficiencia. Los equipos locales realizan un monitoreo diario, a través de *checklists*, para asegurar la mejora continua y el cumplimiento de las metas.

Con la implantación del Proceso Excelente, los objetivos y prácticas de programas desarrollados anteriormente, tales como Osso Branco [Hueso Blanco] y Biblia, se incorporaron a esa misma rutina de verificación.

A pesar de que los programas no están implantados en las unidades de Athena Foods, en el 2020 los equipos intensificaron su mirada en esos aspectos técnicos, lo que benefició la estandarización de cortes, la garantía de la uniformidad y el cumplimiento de las fichas técnicas de los productos. En Colombia, eso permitió una rápida integración de la nueva planta adquirida en el año, que comenzó a operar en el 2020, siguiendo el estándar de producción de la empresa.

# ECOEficiencia

GRI 103 | 307

La mirada atenta a la entrega de eficiencia y resultados positivos en el desempeño de las unidades industriales forma parte del compromiso de Minerva con el control de las repercusiones que produce. La gestión ambiental se aplica a diversos temas, como el acceso y el uso de recursos naturales y la generación de residuos y emisiones, que repercuten directamente sobre la estrategia y los riesgos y oportunidades que se asocian a los mismos.

En el 2020, el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) se estandarizó y difundió en todas las unidades operacionales de la empresa, de manera de orientar el monitoreo ambiental de rutina y permitir una gestión eficaz de indicadores.

# RECURSOS HÍDRICOS

GRI 103 | 303, 303-1, 303-2

La empresa cuenta con instrumentos para gestionar la utilización de agua y la generación de efluentes en todas las unidades. El monitoreo del consumo y del abastecimiento de agua de manantiales públicos o subterráneos se realiza a diario. Se realiza un seguimiento del recurso proveniente de la red pública mediante los datos de las facturas de la entidad que presta el servicio. El consumo de agua de la unidad se controla mediante caudalímetros. Los equipos locales también comprueban la calidad del agua a diario, siguiendo los estándares de tratamiento establecidos en la legislación y en las directrices de clientes internacionales.

La captación de agua se ajusta a la concesión emitida por el órgano ambiental y se realiza principalmente mediante fuentes superficiales y subterráneas. Una pequeña parte del volumen proviene de la compra a terceros. El desempeño de la empresa oscila en función de estacionalidades de volumen de producción y, en el 2020, sufrió los efectos de la pandemia de COVID-19. Los equipos continúan llevando a cabo acciones de mejora en las instalaciones y concienciando a los colaboradores para lograr reducciones significativas en el consumo en los próximos años.

## TOTAL DE CONSUMO DE AGUA (m<sup>3</sup>) GRI 303-5

	2018	2019	2020
Minerva Foods	6.478.855,70	5.112.464,29	4.493.368,50
Athena Foods	5.630.278,00	7.444.218,00	6.914.830,00
<b>Total</b>	<b>12.109.133,70</b>	<b>12.556.682,29</b>	<b>11.408.198,50</b>

ELIMINACIÓN TOTAL DE AGUA (m<sup>3</sup>)

	2020 <sup>1</sup>
Minerva Foods	3.788.640,00
Athena Foods	5.595.966,00
<b>Total</b>	<b>9.384.606,00</b>

<sup>1</sup> La información comenzó a transmitirse en el 2020.

Con respecto a los efluentes, toda el agua residual se trata y se elimina siguiendo las directrices de los órganos reguladores y las respectivas concesiones de lanzamiento. Todos los efluentes generados en la planta se envían a la ETE (Estación de Tratamiento de Efluentes), donde se realiza el tratamiento físico-químico y biológico, de manera de cumplir todos los parámetros establecidos tanto por los órganos ambientales, por medio de restricciones de licencias o bien resoluciones de cada estado o municipio, así como por los parámetros de control establecidos por la IFC. Se invirtieron más de BRL 14 millones para mejora de los sistemas de tratamiento primario y secundario entre los años 2019 y 2020.

## CLIMA Y ENERGÍA

GRI 103 | 302, 103 | 305, 302-1, 302-3, 302-4

El compromiso público de Minerva con la gestión de riesgos relacionados con los cambios climáticos se refleja directamente no solo en la gestión de la cadena de producción (*lea más en el capítulo Ganadería Sostenible y en Gestión de Riesgos*), sino también en la operación de sus unidades. Los esfuerzos relativos a la eficiencia energética y al control de los gases de efecto invernadero son la principal prioridad de la estrategia y la principal exigencia de sus accionistas, inversionistas, clientes y asociados.

La empresa elabora su Inventario Anual de Gases de Efecto Invernadero (GEI) con base en la metodología internacional de referencia GHC Protocol, considerando a todas sus operaciones, y realiza mejoras de acuerdo con los resultados de esos relevamientos. En el 2020 comenzó la contabilización de las

emisiones de alcance 3, incluso los viajes de negocio, el transporte de ganado y la logística primaria de productos. Esa ampliación en el informe de los datos llevó a cero las emisiones líquidas de alcance 2.

**Durante el año, la empresa también llevó a cero las emisiones de alcance 2 por medio de la compra de Certificados de Energía Renovable (I-RECs) para todas las operaciones y registró la remoción de más de 38 000 toneladas de CO<sub>2</sub>e a través de la plantación de árboles en áreas de reforestación. GRI 305-5**

En el 2020, la intensidad de las emisiones de la empresa, considerando todos los países de actuación y alcance, fue de 0,26 toneladas de CO<sub>2</sub> emitidas/tonelada de producto acabado. GRI 305-4

Los inventarios anuales de emisiones de Minerva se encuentran a disposición del público en la plataforma del **Registro Público de Emisiones** del Programa Brasileño GHG Protocol y el inventario de 2021 se elaborará a lo largo del año y se publicará en el próximo informe.

Más información 

**Haga clic aquí** y conozca los demás indicadores de consumo de agua y generación de efluentes.



Paneles de energía solar en la unidad industrial de Bucaramanga, Colombia.

## EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (tCO<sub>2</sub>e)

	2018	2019	2020
Alcance 1	340.413,47	192.897,10	230.835,36
Alcance 2	16.514,82	17.292,05	14.590,81
Alcance 3	-	-	34.572,89
<b>Total</b>	<b>356.928,29</b>	<b>210.189,15</b>	<b>279.999,06</b>

En lo que respecta a la eficiencia energética, los programas engloban el control de consumo y el seguimiento por medio de indicadores técnicos. Contamos con un comité, formado por representantes de Ingeniería y del Departamento de Medioambiente, que discute desvíos y oportunidades con base en una meta preestablecida que correlaciona el consumo de energía con el volumen producido (kWh/tonelada de producto acabado).

Los contextos de los países resultan en matrices energéticas diferentes y modelos de gestión adaptados.

En el 2020, Minerva Foods no logró obtener en Brasil una mejora en el indicador de consumo de energía, debido a las repercusiones de la pandemia. La meta que se estableció para el 2021 será la misma que para el 2020, que mantener en 165,71 kWh/Tonelada de Producto Acabado (TPA). En la compa-

ración con el 2019, Athena Foods presentó avances en la reducción de consumo de energía eléctrica, dado que el indicador se relaciona con el cálculo kWh/TPA. Dicha mejora se produjo en función de las mejores prácticas de producción y la obtención de mejores contratos de suministro de energía eléctrica y representó una reducción de aproximadamente el 2 % en el consumo, incluso con la adquisición de una nueva unidad en Colombia.

La unidad de Bucaramanga, que se encuentra en ese país y se adquirió en septiembre de 2020, merece mención especial en cuanto a la eficiencia energética, ya que cuenta con 1471 paneles solares instalados en el área de los corrales, que producen aproximadamente 1964,8 KW/H de energía renovable y reducen la emisión de 204,75 toneladas de CO<sub>2</sub> anualmente. La energía producida por ese sistema equivale al 10 % del consumo de la unidad.

## TOTAL DE ENERGÍA CONSUMIDA (GJ)

	2018	2019	2020
Minerva Foods	591.421,64	255.180,00	258.351,45
Athena Foods	365.477,54	665.759,39	657.699,95
<b>Total</b>	<b>956.899,18</b>	<b>920.939,39</b>	<b>916. 051,40</b>

La adquisición de Certificados de Energía Renovable (I-RECs) **asegura una matriz energética limpia para el 100 % de sus operaciones y emisiones líquidas cero para el alcance 2.** En Brasil se adquirieron certificados de energía eólica y, en los demás países de América del Sur, certificados de energía hidroeléctrica.

## BIODIESEL CON SELLO SOCIAL

En el año 2011, Minerva fue pionera en el desarrollo de tecnología para la producción de biodiesel a partir del subproducto de la faena bovina, lo que intensifica la perspectiva de aprovechamiento integral de los activos biológicos.

En el 2020, el segmento triplicó con creces su producción y llegó a 56 000 metros cúbicos. Además del sebo bovino, entre los materiales que generan energía se incluyen la soya, el coco y la grasa de pollo, todos los cuales provienen de 50 pequeños agricultores con quienes Minerva tiene un vínculo muy estrecho. La empresa realiza capacitaciones para la mejora continua de esos proveedores, al tiempo que los ayuda a adecuarse al suministro de insumos para biodiesel y paga una bonificación en la compra.

Minerva Biodiesel también se encuentra en fase de certificación para su inclusión en el Programa RenovaBio, de incentivo a la producción a la comercialización de combustibles renovables, para realizar la emisión de créditos de carbono (CBios). De esa manera, sumando el sello social y la producción de una fuente renovable de combustible, Minerva Biodiesel seguirá ampliando su actuación durante los próximos años.



# 1471 paneles

están instalados en los corrales para generación de energía. El aporte diario de energía renovable es de 1964,8 KW/h -un promedio de producción de 1500 KW/h al día- lo que corresponde a aproximadamente el 10 % del total de energía eléctrica consumida en la unidad Bucaramanga.



# 0,65

es la intensidad energética de Minerva Foods (GJ/t).

# 0,97

es la intensidad energética de Athena Foods (GJ/t).

# RESIDUOS

GRI 103 | 306, 306-1, 306-2, 306-3

El Plan de Gestión de Residuos Sólidos (PGRS) de cada unidad de Minerva Foods y de Athena Foods contempla criterios para la separación, el control y la eliminación de los residuos sólidos. Los residuos se dividen en categorías - industriales, comunes, especiales/patológicos y recuperados para reciclaje- y se eliminan de acuerdo con la legislación y observando los criterios de eficiencia.

Los principales residuos de Minerva que pueden repercutir negativamente son los que se clasifican en la legislación como peligrosos: aceites y grasas, lámparas, pilas y residuos ambulatorios. Los residuos generados en mayor volumen, como la ruminaza y el lodo proveniente de las ETE se clasifican como no peligrosos. La empresa ceta por trabajar la logística reversa la circularidad de los residuos generados, comercializando materiales con empresas terceras autorizadas.

## TOTAL DE RESIDUOS GENERADOS, POR CATEGORÍA (t)

### MINERVA FOODS

	2018	2019	2020
Peligrosos	155,55	1,05	87,54
No peligrosos	5.508,18	48.623,15	41.646,94
<b>Total</b>	<b>5.663,73</b>	<b>48.624,19</b>	<b>41.734,48</b>

### ATHENA FOODS

	2018	2019	2020
Peligrosos	14,9	18.008,32	29.800,87
No peligrosos	3.209,07	5.527,42	15.999,00
<b>Total</b>	<b>3.223,97</b>	<b>23.535,74</b>	<b>45.799,87</b>

## Más información

**Haga clic aquí** y conozca los demás indicadores de generación de residuos.



# 06. INDICADORES COMPLEMENTARIOS

# CAPITAL HUMANO

## PERFIL DEL EQUIPO

GRI 102-8, 405-1

### EMPLEADOS POR TIPO DE CONTRATO LABORAL Y REGIÓN MINERVA FOODS (BRASIL)\*

Región	2019			2020		
	Permanente	Temporario	Total	Permanente	Temporario	Total
NORTE	2.105	-	<b>2.105</b>	2.315	-	<b>2.315</b>
NOROESTE	77	-	<b>77</b>	73	-	<b>73</b>
CO	3.785	-	<b>3.785</b>	3.887	-	<b>3.887</b>
Sergipe	5.009	-	<b>5.009</b>	5.264	-	<b>5.264</b>
Sur	2	-	<b>2</b>	0	-	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>10.978</b>	<b>-</b>	<b>10.978</b>	<b>11.539</b>	<b>-</b>	<b>11.539</b>

\* Todos los contratos se celebran por tiempo indeterminado y a tiempo completo.

### EMPLEADOS POR TIPO DE CONTRATO LABORAL Y REGIÓN ATHENA FOODS (ARGENTINA, COLOMBIA, PARAGUAY Y URUGUAY)

Región	2019*			2020		
	Permanente	Temporario	Total	Permanente	Temporario	Total
Argentina	2.388	-	<b>2.388</b>	2.712	-	<b>2.712</b>
Chile	51	-	<b>51</b>	27	-	<b>27</b>
Paraguay	2.557	-	<b>2.557</b>	2.568	-	<b>2.568</b>
Uruguay	1.795	-	<b>1.795</b>	1.878	-	<b>1.878</b>
Colombia	700	-	<b>700</b>	1.226	-	<b>1.226</b>
<b>Total</b>	<b>7.491</b>	<b>-</b>	<b>7.491</b>	<b>8.411</b>	<b>-</b>	<b>8.411</b>

\* En el 2019 no había colaboradores temporarios contratados.

Negocio	2020		
	Hombres	Mujeres	Total
Minerva Foods	7.955	3.584	<b>11.539</b>
Athena Foods	7.164	1.247	<b>8.411</b>
<b>Total</b>			<b>19.950</b>

## EMPLEADOS POR CATEGORÍA FUNCIONAL Y GÉNERO (%)

BRASIL	2020		
	Total	Hombres	Mujeres
Directorio	39	94,87%	5,13%
Gerencia	109	78,90%	21,10%
Coordinación	94	71,28%	28,72%
Supervisión	811	78,30%	21,70%
Administrativo	1.393	59,44%	40,56%
Operacional	9.023	69,44%	30,56%
<i>Trainees</i>	70	51,43%	48,57%
<b>Total</b>	<b>11.539</b>	<b>68,94%</b>	<b>31,06%</b>

## EMPLEADOS POR CATEGORÍA FUNCIONAL Y GÉNERO (%)

OTRAS REGIONES: ARGENTINA, PARAGUAY, URUGUAY Y COLOMBIA	2020		
	Total	Hombres	Mujeres
Directorio	11	100 %	0 %
Gerencia	70	84,29%	15,71%
Coordinación	124	75,81%	24,19%
Supervisión	427	78,69%	21,31%
Administrativo	447	62,86%	37,14%
Operacional	7.292	87,15%	12,85 %
<i>Trainees</i>	40	70,00 %	30,00 %
<b>Total</b>	<b>8.411</b>	<b>85,17%</b>	<b>14,83%</b>

## EMPLEADOS POR CATEGORÍA FUNCIONAL Y GRUPO DE EDAD (%)

BRASIL	2020			
	Total	< 30 años	30 a 50 años	> 50 años
Directorio	39	0 %	43,59%	56,41%
Gerencia	109	1,83%	82,57%	15,60%
Coordinación	94	10,64%	82,98%	6,38%
Supervisión	811	20,10%	71,89%	8,01%
Administrativo	1.393	42,14%	54,27%	3,59%
Operacional	9.023	46,13%	44,56%	9,31%
<i>Trainees/ Aprendices</i>	70	100,00%	0,00%	0,00%
<b>Total</b>	<b>11.539</b>	<b>43,28%</b>	<b>48,05%</b>	<b>8,67%</b>

## EMPLEADOS POR CATEGORÍA FUNCIONAL Y GRUPO DE EDAD (%)

OTRAS REGIONES: ARGENTINA, PARAGUAY, URUGUAY Y COLOMBIA	2020			
	Total	< 30 años	30 a 50 años	> 50 años
Directorio	11	0,00 %	63,64%	36,36%
Gerencia	70	5,71%	70,00 %	24,29%
Coordinación	124	9,68%	74,19%	16,13%
Supervisión	427	10,30%	69,33%	20,37%
Administrativo	447	38,48%	50,78%	10,74%
Operacional	7.292	34,91%	53,83%	11,26%
<i>Trainees/ Aprendices</i>	40	90,00%	10,00%	0,00 %
<b>Total</b>	<b>8.411</b>	<b>33,46%</b>	<b>54,69%</b>	<b>11,85%</b>

# REMUNERACIÓN Y GÉNERO

GRI 405-2, 202-1

## RAZÓN MATEMÁTICA ENTRE EL SALARIO BASE PARA MUJERES Y HOMBRES

BRASIL		
Directorio	Mujeres	1,11
	Hombres	1,16
Gerencia	Mujeres	1,19
	Hombres	1,63
Puestos de dirección/ coordinación	Mujeres	1,17
	Hombres	1,29
Técnica/supervisión	Mujeres	1,32
	Hombres	1,29
Administrativo	Mujeres	1,57
	Hombres	2,3
Operacional	Mujeres	1,34
	Hombres	1,47

## RAZÓN MATEMÁTICA ENTRE EL SALARIO BASE PARA MUJERES Y HOMBRES

ARGENTINA, PARAGUAY, URUGUAY Y COLOMBIA *		
		2020
Directorio	Mujeres	-
	Hombres	29,97
Gerencia	Mujeres	17,24
	Hombres	24,33
Puestos de dirección/ coordinación	Mujeres	10,86
	Hombres	8,84
Técnica/supervisión	Mujeres	3,52
	Hombres	5,37
Administrativo	Mujeres	4,45
	Hombres	4,37
Operacional	Mujeres	2,46
	Hombres	2,41

\*Se considera el valor promedio entre el practicado en los países.

## PROPORCIÓN ENTRE EL SALARIO MÁS BAJO Y EL SALARIO MÍNIMO LOCAL, DISCRIMINADO POR GÉNERO\*

2020	BRASIL	ARGENTINA	COLOMBIA	PARAGUAY	URUGUAY
Menor salario pagado por la organización	1.061,53	43.372,40	877.803,00	84.341,00	32.054,00
Salario mínimo determinado por la legislación o sindicato	1.045,00	20.587,50	877.803,00	84.341,00	16.300,00
<b>Diferencia porcentual (%)</b>	<b>101,58</b>	<b>210,67</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>196,65</b>

\* Informaciones en las monedas locales. La relación porcentual, el valor salarial mínimo y el valor determinado por la ley o el sindicato son idénticos para hombres y mujeres.

# ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

GRI 404-1, 404-3

## CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS POR CATEGORÍA FUNCIONAL\*

	2018	2019	2020
<b>Brasil</b>			
Administrativo	1,6	1,54	3,62
Comercial	0	19,42	-
Liderazgo	0,41	0,29	4,80
Operacional	0,35	0,33	4,41
Mixto	0,21	0,24	-
<b>Total</b>	<b>2,59</b>	<b>21,85</b>	<b>12,84</b>
<b>Argentina</b>			
Administrativo	-	8,56	0,02
Comercial	-	10,79	-
Liderazgo	-	18,84	28,91
Operacional	-	5,57	0,004
Mixto	-	-	0,10
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>6,65</b>	<b>29,03</b>
<b>Paraguay</b>			
Administrativo	11,08	-	11,72
Comercial	-	-	-
Liderazgo	-	1,46	18,66
Operacional	3,88	1,05	21,40
Mixto	-	1,17	-
<b>Total</b>	<b>14,97</b>	<b>1,14</b>	<b>20,88</b>

\* No existe contabilización de datos por categoría funcional actualmente para Colombia y Uruguay.

## HORAS DE CAPACITACIÓN DE COLABORADORES POR GÉNERO

GÉNERO;	BRASIL	ARGENTINA	COLOMBIA	PARAGUAY	URUGUAY*
	2020				
Hombres	5,07	9,71	0,04	10,06	-
Mujeres	3,22	5,51	0,40	8,42	-
<b>Total</b>	<b>4,33</b>	<b>9,33</b>	<b>0,07</b>	<b>9,70</b>	<b>2,66</b>

\*En el 2020, los registros de horas de capacitación de Uruguay no se segmentaron por género.

## EMPLEADOS QUE RECIBIERON EVALUACIONES REGULARES DE DESEMPEÑO POR CATEGORÍA FUNCIONAL (%)

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Directorio	30,00	22,20	28,81
Gerencia	100,00	100,00	100,00
Coordinación	89,71	78,57	86,46
Supervisión	100,00	100,00	100,00
Administrativo	33,65	26,22	30,32
Operacional	1,85	0,49	1,45
<b>Total</b>	<b>10,4</b>	<b>8,3</b>	<b>9,75</b>

# CONTRATACIONES Y ROTACIÓN DE EMPLEADOS

GRI 401-1

## EMPLEADOS CONTRATADOS, POR GRUPO DE EDAD

GRUPO DE EDAD	BRASIL		ARGENTINA		COLOMBIA*		PARAGUAY		URUGUAY	
	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa
< 30 años	2.315	46,00 %	265	25,70 %	525	111,46 %	447	41,70 %	30	9,62 %
De 30 a 50 años	47	0,01 %	171	13,19 %	402	56,85 %	333	24,36 %	24	2,01 %
> 50 años	1.297	125,00 %	26	6,75 %	27	56,25 %	18	13,74 %	39	10,10 %
<b>Total</b>	<b>3.659</b>	<b>30,94 %</b>	<b>462</b>	<b>17,04 %</b>	<b>954</b>	<b>77,81 %</b>	<b>798</b>	<b>31,05 %</b>	<b>93</b>	<b>4,92 %</b>

\*Se adquirió una nueva unidad y algunos equipos se reestructuraron en la operación ya existente, lo que resultó en un aumento considerable de contrataciones.

## EMPLEADOS CONTRATADOS, POR GÉNERO

GÉNERO;	BRASIL		ARGENTINA		COLOMBIA		PARAGUAY		URUGUAY	
	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa
Hombres	2.530	31,02 %	412	16,72 %	-	-	600	29,88 %	74	4,64 %
Mujeres	1.129	30,76	50	20,16 %	-	-	198	35,23 %	19	6,40 %
<b>Total</b>	<b>3.659</b>	<b>30,94 %</b>	<b>462</b>	<b>17,04 %</b>	<b>954</b>	<b>77,81 %</b>	<b>798</b>	<b>31,05 %</b>	<b>93</b>	<b>4,92 %</b>

## EMPLEADOS CONTRATADOS, POR REGIÓN

BRASIL	N.º	TASA
Norte	879	37,08 %
Nordeste	19	25,67 %
Centro-Oeste	1.351	33,44 %
Sudeste	1.410	26,38 %
Sur	0	0
<b>Total</b>	<b>3.659</b>	<b>30,94 %</b>

## EMPLEADOS CONTRATADOS, POR REGIÓN

Región	N.º	TASA
Argentina	462	17,04 %
Colombia	954	77,81 %
Paraguay	798	31,05 %
Uruguay	93	4,92 %

## EMPLEADOS QUE SE DESVINCULARON DE LA EMPRESA, POR GRUPO DE EDAD

GRUPO DE EDAD	BRASIL		ARGENTINA		COLOMBIA		PARAGUAY		URUGUAY	
	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa
< 30 años	1.678	3,31 %	120	11,64 %	247	52,44 %	368	34,33 %	30	9,62 %
De 30 a 50 años	1.403	2,45 %	88	6,79 %	170	24,05 %	562	41,11 %	24	2,01 %
> 50 años	118	1,13 %	15	3,90 %	11	22,92 %	37	28,24 %	39	10,10 %
<b>Total</b>	<b>3.199</b>	<b>2,80 %</b>	<b>223</b>	<b>8,22 %</b>	<b>428</b>	<b>34,91 %</b>	<b>967</b>	<b>37,63 %</b>	<b>93</b>	<b>4,92 %</b>

## EMPLEADOS QUE SE DESVINCULARON DE LA EMPRESA, POR GÉNERO

GÉNERO;	BRASIL		ARGENTINA		COLOMBIA		PARAGUAY		URUGUAY	
	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa	N.º	Tasa
Hombres	2.341	2,05 %	209	8,48 %	368	33,61 %	779	38,79 %	74	4,64 %
Mujeres	858	0,75 %	14	5,65 %	60	45,80 %	238	42,35 %	19	6,51 %
<b>Total</b>	<b>3.199</b>	<b>2,80 %</b>	<b>223</b>	<b>8,22 %</b>	<b>428</b>	<b>34,91 %</b>	<b>1.017</b>	<b>39,57 %</b>	<b>93</b>	<b>4,93 %</b>

## EMPLEADOS QUE SE DESVINCULARON DE LA EMPRESA, POR REGIÓN

BRASIL	N.º	TASA
Norte	698	0,61 %
Nordeste	23	0,02 %
Centro-Oeste	1.208	1,06 %
Sudeste	1.268	1,11 %
Sur	2	0,0018 %
<b>Total</b>	<b>3.199</b>	<b>2,80 %</b>

## EMPLEADOS QUE SE DESVINCULARON DE LA EMPRESA, POR REGIÓN

Región	N.º	TASA
Argentina	223	8,22 %
Colombia	428	34,91 %
Paraguay	1.017	39,57 %
Uruguay	93	4,93 %

## BIENESTAR ANIMAL

**PORCENTAJE Y TOTAL DE ANIMALES CRIADOS  
O TRANSFORMADOS** GRI FP11

ESPECIE	TIPO DE HABITACIÓN	CANTIDAD DE ANIMALES	PORCENTAJE POR TIPO DE HABITACIÓN
<b>Brasil</b>			
Bovinos	Confinamiento	881.395	59,36%
Bovinos	Confinamiento a pasto	242.759	16,35%
Bovinos	Pasto	158.516	10,68%
Bovinos	Semiconfinamiento	202.102	13,61%
<b>TOTAL</b>		<b>1.484.772</b>	<b>100%</b>
<b>Colombia<sup>1</sup></b>			
Bovinos	Pasto	192.494	100%
<b>TOTAL</b>		<b>192.494</b>	<b>100%</b>
<b>Argentina<sup>2</sup></b>			
Bovinos	Pasto	98.852	23,12%
Bovinos	Confinamiento	184.399	43,14%
Bovinos	Semiconfinamiento	144.223	33,73%
<b>TOTAL</b>		<b>427.474</b>	<b>100%</b>

ESPECIE	TIPO DE HABITACIÓN	CANTIDAD DE ANIMALES	PORCENTAJE POR TIPO DE HABITACIÓN
<b>Paraguay</b>			
Bovinos	Pasto	558.555	75,66%
Bovinos	Confinamiento	179.648	24,34%
<b>TOTAL</b>		<b>738.203</b>	<b>100%</b>
<b>Uruguay</b>			
Bovinos	Pasto	312.741	94,28%
Bovinos	Confinamiento	18.984	5,72%
<b>TOTAL</b>		<b>331.725</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> En el 2020 tuvo lugar la adquisición de una unidad operacional en Colombia, que pasó a operar en septiembre del mismo año. Por ese motivo, el volumen de faena total del país aumentó.

<sup>2</sup> Los datos de Argentina corresponden a las unidades de Rosario y Venado Tuerto.

# MEDIO AMBIENTE

Los indicadores ambientales que a seguir se relatan corresponden a todas las unidades activas de la empresa.

## CAPTACIÓN Y ELIMINACIÓN DE AGUA GRI 303-3, 303-4

PAÍS/UNIDAD	CAPTACIÓN SUPERFICIAL (m <sup>3</sup> /AÑO)		CAPTACIÓN SUBTERRÁNEA (m <sup>3</sup> /AÑO)		RED PÚBLICA (m <sup>3</sup> /AÑO)		TOTAL DE CAPTACIÓN (m <sup>3</sup> /AÑO)		ESTRÉS HÍDRICO
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	
Araguaína	369.452,25	300.106,08	123.150,75	100.035,60	0,00	0,00	492.603,00	400.141,68	No
Barretos	576.785,72	513.819,08	50.155,28	44.679,92	0,00	0,00	626.941,00	558.499,00	Sí
Janaúba	140.067,57	221.827,49	238.493,43	130.285,51	0,00	0,00	378.561,00	352.113,00	No
José Bonifácio	0,00	0,00	600.758,45	512.776,51	0,00	0,00	600.758,45	512.776,51	No
Mirassol D'Oeste	556.543,00	424.464,00	0,00	0,00	0,00	0,00	556.543,00	424.464,00	Sí
Palmeiras de Goiás	1.278.008,61	1.141.457,60	0,00	0,00	0,00	0,00	1.278.008,61	1.141.457,60	No
Paranatinga	547.349,43	435.205,80	0,00	0,00	0,00	0,00	547.349,43	435.205,80	No
Rolim de Moura	631.699,80	668.711,00	0,00	0,00	0,00	0,00	631.699,80	668.711,00	No
<b>TOTAL - Brasil</b>	<b>4.099.906,38</b>	<b>3.705.591,05</b>	<b>1.012.557,91</b>	<b>787.777,54</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5.112.464,29</b>	<b>4.493.368,59</b>	-

PAÍS/UNIDAD	CAPTACIÓN SUPERFICIAL (m <sup>3</sup> /AÑO)		CAPTACIÓN SUBTERRÁNEA (m <sup>3</sup> /AÑO)		RED PÚBLICA (m <sup>3</sup> /AÑO)		TOTAL DE CAPTACIÓN (m <sup>3</sup> /AÑO)		ESTRÉS HÍDRICO
Rosario	4.383.817,00	3.608.710,00	0,00	79.200,00	0,00	0,00	4.383.817,00	3.687.910,00	N/D
Pontevedra	0,00	0,00	120.000,00	138.450,00	0,00	0,00	120.000,00	138.450,00	N/D
Venado Tuerto	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Pilar	0,00	0,00	22.992,00	34.336,00	0,00	0,00	22.992,00	34.336,00	N/D
<b>TOTAL - Argentina</b>	<b>4.383.817,00</b>	<b>3.608.710,00</b>	<b>142.992,00</b>	<b>251.986,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.526.809,00</b>	<b>3.860.696,00</b>	<b>-</b>
Frigomerc - P2	0,00	0,00	323.672,00	276.011,00	32.630,00	18.814,00	356.302,00	294.825,00	N/D
Mussa - P8	0,00	0,00	328.696,00	235.166,00	97.383,00	22.816,00	426.079,00	257.982,00	N/D
San Antonio - P3	0,00	0,00	424.723,00	424.723,00	0,00	0,00	424.723,00	424.723,00	N/D
Belén - P23	379.652,00	440.440,00	0,00	0,00	0,00	0,00	379.652,00	440.440,00	N/D
<b>TOTAL - Paraguay</b>	<b>379.652,00</b>	<b>440.440,00</b>	<b>1.077.091,00</b>	<b>935.900,00</b>	<b>130.013,00</b>	<b>41.630,00</b>	<b>1.586.756,00</b>	<b>1.417.970,00</b>	<b>-</b>
Melo	539.860,00	674.362,00	0,00	0,00	0,00	0,00	539.860,00	674.362,00	N/D
Carrasco	525.433,00	612.259,00	0,00	0,00	304,00	286,00	525.737,00	612.545,00	N/D
Canelones	366.564,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	366.564,00	0,00	N/D
<b>TOTAL Uruguay</b>	<b>1.431.857,00</b>	<b>1.286.621,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>304,00</b>	<b>286,00</b>	<b>1.432.161,00</b>	<b>1.286.907,00</b>	<b>-</b>
Red Cárnica	0,00	0,00	4.148,00	0,00	273.996,00	275.110,00	278.144,00	275.110,00	N/D
Bucaramanga*	0,00	74.147,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74.147,00	N/D
<b>TOTAL - Colombia</b>	<b>0,00</b>	<b>74.147,00</b>	<b>4.148,00</b>	<b>0,00</b>	<b>273.996,00</b>	<b>275.110,00</b>	<b>278.144,00</b>	<b>349.257,00</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL - Athena Foods</b>	<b>6.195.326,00</b>	<b>5.409.918,00</b>	<b>1.224.231,00</b>	<b>1.187.886,00</b>	<b>404.313,00</b>	<b>317.026,00</b>	<b>7.823.870,00</b>	<b>6.914.830,00</b>	<b>-</b>

\*Los datos correspondientes a la operación de la Unidad Bucaramanga no están disponibles, pues la misma fue adquirida en septiembre de 2020 por Athena Foods.

## ELIMINACIÓN TOTAL DE AGUA EN TODAS LAS ÁREAS Y EN ÁREAS CON ESTRÉS (m<sup>3</sup>) – MINERVA FOODS

TIPO DE FUENTE	TODAS LAS ÁREAS	ÁREAS CON ESTRÉS
<b>Agua de superficie</b>		
Araguaína*	0	N.A.
Barretos	0	802.993,00
Janaúba	0	N.A.
José Bonifácio	414.567,00	N.A.
Mirassol D'Oeste	0	362.570,00
Palmeiras de Goiás	913.350,00	N.A.
Paranatinga	383.860,00	N.A.
Rolim de Moura	550.550,00	N.A.
<b>TOTAL</b>	<b>2.262.330,00</b>	<b>1.165.560,00</b>
<b>Agua enviada a terceros</b>		
Janaúba	360.750,00	N.A.

\*En la unidad de Araguaína, todos los efluentes tratados se envían para fertilizar el pasto de la propiedad vecina mediante el sistema de fertirrigación.

\*\*No se aplica.

## ELIMINACIÓN TOTAL DE AGUA EN TODAS LAS ÁREAS Y EN ÁREAS CON ESTRÉS (m<sup>3</sup>) – ATHENA FOODS

TIPO DE FUENTE	TODAS LAS ÁREAS	ÁREAS CON ESTRÉS
<b>Agua de superficie</b>		
Argentina	3.088.557,00	N.A.
Uruguay	1.093.628,00	N.A.
Paraguay	1.134.376,00	N.A.
Colombia	279.405,00	N.A.
<b>TOTAL</b>	<b>5.595.966,00</b>	-
<b>Agua enviada a terceros</b>	<b>0,00</b>	<b>N.A.</b>

# ELIMINACIÓN DE RESIDUOS

GRI 306-5

## TOTAL DE RESIDUOS ENVIADOS A ELIMINACIÓN FINAL, MEDIANTE OPERACIÓN, EN TONELADAS MÉTRICAS (t) - MINERVA FOODS

Clasificación de residuos	TIPO DE RESIDUO	2018	2019	2020
<b>Residuos no peligrosos</b>		<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
Recuperación, incluso recuperación de energía	Sebo ácido	0,052	477,00	0
Relleno sanitario	Residuos comunes	2.698,00	2.139,15	1.773,29
Reciclaje	Papeles y cartones, plásticos incoloros, plásticos mixtos, recipientes y bombonas, bolsas de rafia, metales ferrosos, metales no ferrosos, palés y despojos de aprovechamiento de grasa animales	2.810,00	2.984,00	2.584,35
Compostaje	Residuos provenientes del contenido ruminal y residuos orgánicos del comedor	0,02586	43.023	37.289,30
Incineración (quema de masa)	Residuos de servicios de salud, equipamientos de protección individual utilizados, paños y objetos impregnados con productos químicos o aceites grasas.	-	-	-
<b>Total</b>		<b>5.508,08</b>	<b>48.623,15</b>	<b>41.646,94</b>

Clasificación de residuos	TIPO DE RESIDUO	2018	2019	2020
<b>Residuos peligrosos</b>		<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
Recuperación, incluso recuperación de energía	Baterías, pilas, residuos electrónicos, lámparas, aceites vegetales usados y otros aceites usados	0,021	0,026	23
Relleno sanitario	Recipientes de productos químicos tóxicos	155,00	0,0389	7,81
Reciclaje	Papeles y cartones, plásticos incoloros, plásticos mixtos, recipientes y bombonas, bolsas de rafia, metales ferrosos, metales no ferrosos, palés y despojos de aprovechamiento de grasa animales	-	-	-
Compostaje	Residuos provenientes del contenido ruminal y residuos orgánicos del comedor	-	-	-
Incineración (quema de masa)	Residuos de servicios de salud, equipamientos de protección individual utilizados, paños y objetos impregnados con productos químicos o aceites grasas.	0,53	0,985	56,73
<b>Total</b>		<b>155,551</b>	<b>1,0499</b>	<b>87,54</b>
<b>Total de residuos destinados a la eliminación final</b>		<b>5.663,63</b>	<b>48.624,19</b>	<b>41.734,48</b>

## TOTAL DE RESIDUOS ENVIADOS A ELIMINACIÓN FINAL, MEDIANTE OPERACIÓN, EN TONELADAS MÉTRICAS (t) - ATHENA FOODS

Clasificación de residuos	TIPO DE RESIDUO	2018	2019	2020
<b>Residuos no peligrosos</b>		<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
Recuperación, incluso recuperación de energía	Sebo ácido	0,267	-	-
Relleno sanitario	Residuos comunes	3.017,66	2.587,06	4.270,00
Reciclaje	Papeles y cartones, plásticos incoloros, plásticos mixtos, recipientes y bombonas, bolsas de rafia, metales ferrosos, metales no ferrosos, palés y despojos de aprovechamiento de grasa animales	89,37	2.127,36	1.652,00
Compostaje	Residuos provenientes del contenido ruminal y residuos orgánicos del comedor	29,861	813,00	10.077,00
Incineración (quema de masa)	Residuos de servicios de salud, equipamientos de protección individual utilizados, paños y objetos impregnados con productos químicos o aceites grasas.	71,917	-	-
<b>Total</b>		<b>3.209,07</b>	<b>5.527,42</b>	<b>15.999,00</b>

Clasificación de residuos	TIPO DE RESIDUO	2018	2019	2020
<b>Residuos peligrosos</b>		<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
Recuperación, incluso recuperación de energía	Sebo ácido	-	-	-
Relleno sanitario	Recipientes de productos químicos tóxicos	1,83	16.578,95	28.813,87
Reciclaje	Papeles y cartones, plásticos incoloros, plásticos mixtos, recipientes y bombonas, bolsas de rafia, metales ferrosos, metales no ferrosos, palés y despojos de aprovechamiento de grasa animales	10,86	-	8,00
Compostaje	Residuos provenientes del contenido ruminal y residuos orgánicos del comedor	-	1.428,62	-
Incineración (quema de masa)	Residuos de servicios de salud, equipamientos de protección individual utilizados, paños y objetos impregnados con productos químicos o aceites grasas.	2,21	0,749	979,00
<b>Total</b>		<b>14,9</b>	<b>18.008,32</b>	<b>29.800,87</b>
<b>Total de residuos destinados a la eliminación final</b>		<b>3.223,97</b>	<b>23.535,74</b>	<b>45.799,87</b>

## ENERGÍA GRI 302

### TOTAL DE ENERGÍA CONSUMIDA (GJ), POR REGIÓN: MINERVA FOODS (BRASIL)

	2019	2020
Araguaína	62.833,24	52.931,32
Barretos	83.180,31	85.442,54
Janaúba	38.108,37	37.402,03
José Bonifácio	70.175,90	61.746,56
Mirassol D'Oeste	62.225,43	58.768,54
Palmeiras de Goiás	129.449,52	127.795,79
Paranatinga	54.212,27	55.514,35
Rolim de Moura	68.566,40	82.322,00
<b>Total</b>	<b>255.180,00</b>	<b>258.351,45</b>

### TOTAL DE ENERGÍA CONSUMIDA (GJ), POR REGIÓN: ATHENA FOODS

		2019	2020
Argentina	Rosario	207.639,36	216.136,29
	Pontevedra	30.977,59	26.241,48
	Venado Tuerto	-	23.837,76
	Pilar	27.643,67	21.673,33
Paraguay	Asunción Planta 2	61.918,33	50.426,01
	Asunción Planta 8	45.364,73	36.114,92
	San Antonio	47.809,13	41.852,94
	Belén	74.851,11	76.961,18
Uruguay	Melo	44.740,93	54.376,38
	Carrasco	45.527,28	51.945,26
	Canelones	34.317,38	0,0
Colombia	Ciénaga de Oro	44.969,88	49.933,07
	Bucaramanga	-	8.201,33
<b>Total</b>		<b>665.759,39</b>	<b>657.699,95</b>

\* La unidad de Bucaramanga se adquirió en septiembre de 2020.

EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (tCO<sub>2</sub>e) - TOTAL EMPRESA

GAS	ALCANCE 1			ALCANCE 2			ALCANCE 3*
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2020
CH <sub>4</sub>	308.695,58	133.738,50	174.319,36	-	-	-	57,24
CO <sub>2</sub>	27.746,17	52.793,09	50.383,86	16.514,82	17.292,05	14.590,81	33.976,94
HFC-32	7,56	152,35	30,02	-	-	-	-
HFC-125	39,20	789,98	155,65	-	-	-	-
HFC-134	-	-	0,66	-	-	-	-
HFC-134a	3,09	22,82	0,29	-	-	-	-
N <sub>2</sub> O	3.921,88	5.400,36	5.945,52	-	-	-	538,73
<b>TOTAL</b>	<b>340.413,47</b>	<b>192.897,10</b>	<b>230.835,36</b>	<b>16.514,82</b>	<b>17.292,05</b>	<b>14.590,81</b>	<b>34.572,89</b>

EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (tCO<sub>2</sub>e) - POR PAÍS

GAS	ALCANCE 1			ALCANCE 2			ALCANCE 3*
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2020
Brasil	290.919,45	102.024,52	87.875,06	13.246,09	13.864,85	11.262,66	34.572,89
Argentina	18.193,47	45.595,24	80.443,03	1.327,60	1.937,93	1.956,03	-
Colombia	6.498,81	8.312,61	9.087,27	531,33	582,50	631,42	-
Paraguay	6.213,73	14.824,98	23.390,88	-	-	-	-
Uruguay	18.588,01	22.457,02	30.039,10	1.409,80	906,77	740,70	-
<b>TOTAL</b>	<b>340.413,47</b>	<b>192.897,10</b>	<b>230.835,36</b>	<b>16.514,82</b>	<b>17.292,05</b>	<b>14.590,81</b>	<b>34.572,89</b>

EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (tCO<sub>2</sub>e) - TOTAL EMPRESA

GAS	ALCANCE 1			ALCANCE 2			ALCANCE 3*
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2020
CO <sub>2</sub> renovable	147.474,70	204.800,86	157.200,46	18.346,73	-	-	3.851,65

## EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (tCO<sub>2</sub>e) - ALCANCE 3 - BRASIL

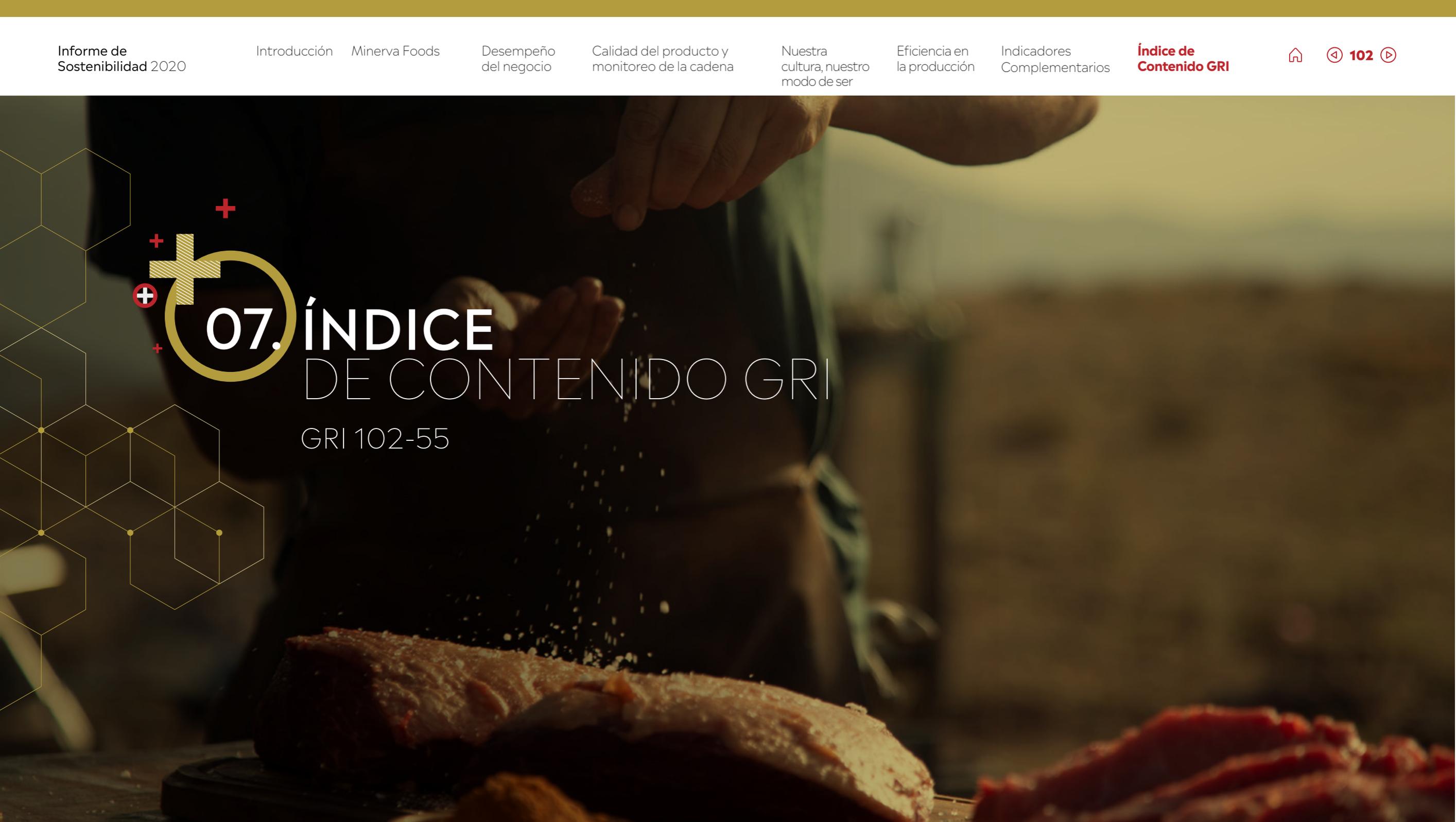
CATEGORÍA	ALCANCE 3*
	<b>2020</b>
Desplazamiento de empleados (casa-trabajo)	1.723,63
Transporte y distribución ( <i>upstream</i> )	32.272,88
Viajes y negocios	577,37
<b>TOTAL</b>	<b>34.572,89</b>

\*Las emisiones del alcance 3 de las operaciones de Brasil. comenzaron a monitorearse en el 2020.

## EMISIONES DE GEI POR TONELADA DE PRODUCTO ACABADO (TPA)

	2019	2020
TOTAL	<b>0,22</b>	<b>0,26</b>





**07.** **ÍNDICE**  
DE CONTENIDO GRI  
GRI 102-55

## DIVULGACIONES GENERALES

GRI STANDARD	DIVULGACIÓN	PÁGINA/URL	OMISIÓN	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
<b>GRI 101: Fundamentos 2016</b>				
	GRI 101 no tiene divulgaciones			
<b>Perfil de la organización</b>				
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-1 Nombre de la organización	7		
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	7 y 15		
	102-3 Localización de la sede de la organización	7 y 50		
	102-4 Lugar de las operaciones	7		
	102-5 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	7		
	102-6 Mercados atendidos	7 y 15		
	102-7 Porte de la organización	8		
	102-8 Informaciones sobre empleados y otros trabajadores	65 y 80		8, 10
	102-9 Cadena de proveedores	47		
	102-10 Cambios significativos en la organización y en su cadena de suministro	19		
	102-11 Principio o enfoque de la precaución	32		
	102-12 Iniciativas externas	30		
	102-13 Participación en asociaciones	30		
<b>Estrategia</b>				
GRI 102: Divulgaciones generales 2016	102-14 Declaración del más alto ejecutivo	4		
<b>Ética e integridad</b>				
GRI 102: Divulgaciones generales 2016	102-16 Valores, principios, normas y códigos de comportamiento	19		16

GRI STANDARD	DIVULGACIÓN	PÁGINA/URL	OMISIÓN	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
<b>Gobernanza</b>				
GRI 102: Divulgaciones generales 2016	102-18 Estructura de gobernanza	20 y 21		
<b>Compromiso de stakeholders</b>				
	102-40 Lista de grupos de <i>stakeholders</i>	31		
	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	63		8
GRI 102: Divulgaciones generales 2016	102-42 Identificación y selección de <i>stakeholders</i>	31		
	102-43 Enfoque para hacer participar a los <i>stakeholders</i>	31		
	102-44 Principales preocupaciones y temas planteados	31		
<b>Prácticas de informe</b>				
	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	3		
	102-46 Definición del contenido del informe y los límites de temas	3		
	102-47 Lista de temas materiales	31		
	102-48 Reformulación de informaciones	3		
GRI 102: Divulgaciones generales 2016	102-49 Alteraciones en el relato	3		
	102-50 Período cubierto por el informe	3		
	102-51 Fecha del informe anterior más reciente	3		
	102-52 Ciclo de emisión del informe	3		
	102-53 Contacto para preguntas sobre el informe	3		
	102-54 Declaraciones del relato de acuerdo con las Normas GRI	Este tema no se divulgó		
	102-55 Índice de contenido de GRI	102		
	102-56 Verificación externa	Informe no auditado		

## TÓPICOS MATERIALES

GRI STANDARD	DIVULGACIÓN	PÁGINA/URL	OMISIÓN	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
<b>Desempeño económico</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	38		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	38		
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	38		8, 9
	201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades resultantes del cambio climático	35		13
<b>Presencia en el mercado</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	83		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	83		
GRI 202: Presencia en el mercado 2016	202-1 Proporción entre el salario más bajo y el salario mínimo local, discriminado por género	83		1, 5, 8
<b>Repercusiones económicas indirectas</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	69		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	69		
GRI 203: Repercusiones económicas indirectas 2016	203-1 Inversiones en infraestructura y apoyo a servicios	69		5, 9, 11

GRI STANDARD	DIVULGACIÓN	PÁGINA/URL	OMISIÓN	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
<b>Combate a la corrupción</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	23		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	23		
GRI 205: Combate a la corrupción 2016	205-2 Comunicación y capacitación en políticas y procedimientos de combate a la corrupción	23		16
<b>Energía</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	75		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	75		
GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo de energía dentro de la organización	76 y 99		7, 8, 12, 13
	302-2 Consumo de energía fuera de la organización	76		7, 8, 12, 13
	302-4 Reducción del consumo de energía	76		7, 8, 12, 13
	302-5 Reducciones en los requisitos energéticos de productos y servicios	76		7, 8, 12, 13
<b>Agua y efluentes</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	74		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	74		

GRI STANDARD	DIVULGACIÓN	PÁGINA/URL	OMISIÓN	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
GRI 303: Agua y efluentes 2018	303-1 Interacciones con el agua como recurso compartido	74		6, 12
	303-2 Gestión de las repercusiones relacionadas con la eliminación del agua	74		6
	303-3 Captación de agua	92		6
	303-4 Eliminación de agua	92		6
	303-5 Consumo de agua	74		6
<b>Biodiversidad</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	44		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	44		
GRI 304: Biodiversidad 2016	304-2 Repercusiones significativas de actividades, productos y servicios sobre la biodiversidad		La empresa no tiene gestión sobre los datos cuantitativos relacionados con repercusiones directas e indirectas significativas en la biodiversidad. Las actividades relacionadas con la deforestación y la gestión de proveedores se detallan en el capítulo Ganadería Sostenible.	6, 14, 15
<b>Emisiones</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	75		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	75		
GRI 305: Emisiones 2016	305-1 Emisiones directas (Alcance 1) de gases de efecto invernadero (GEI)	76		3, 12, 13, 14, 15
	305-2 Emisiones indirectas (Alcance 2) de gases de efecto invernadero (GEI)	76		3, 12, 13, 14, 15
	305-3 Otras emisiones indirectas (Alcance 3) de gases de efecto invernadero (GEI)	75		3, 12, 13, 14, 15
	305-4 Intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)	75		13, 14, 15
	305-5 Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)	75		13, 14, 15

GRI STANDARD	DIVULGACIÓN	PÁGINA/URL	OMISIÓN	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
<b>Efluentes y residuos</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	78		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	78		
GRI 306: Residuos 2020	306-1 Generación de residuos y repercusiones significativas relacionadas con los residuos	78		
	306-2 Gestión de repercusiones significativas relacionadas con los residuos	78		
	306-3 - Residuos generados	78		
	306-5 Residuos destinados a la eliminación final	95		
<b>Conformidad ambiental</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	44 y 74		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	44 y 74		
GRI 307: Conformidad ambiental 2016	307-1 No conformidad con las leyes y reglamentos ambientales	Las inconformidades se encuentran en estado de actualización y se publicarán en el <b>formulario de referencia</b> .		16
<b>Empleo</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	62 y 63		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	62 y 63		
GRI 401: Empleo 2016	401-1 Nuevas contrataciones y rotación de empleados	87		5, 8, 10
	401-2 Beneficios concedidos a empleados con jornada completa que no se ofrecen a empleados temporarios o que cumplen media jornada	63		3, 5, 8

GRI STANDARD	DIVULGACIÓN	PÁGINA/URL	OMISIÓN	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
<b>Salud y seguridad laboral</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	11 y 66		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	11 y 66		
GRI 403: Salud y seguridad laboral 2018	403-1 Sistema de gestión de la salud y la seguridad laboral	66		8
	403-2 Identificación de peligrosidad, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	66		8
	403-3 Servicios de salud laboral	66		8
	403-4 Participación de los trabajadores, consulta y comunicación a los trabajadores relativa a la salud y a la seguridad laboral	66		8, 16
	403-5 Capacitación de trabajadores de la salud y la seguridad ocupacional	66		8
	403-6 Promoción de la salud del trabajador		Por medio de sus servicios médicos, la empresa realiza todo tipo de atención primaria, al tiempo que deriva ciertos casos a especialistas. Nuestros servicios se enfocan en la naturaleza ocupacional.	3
	403-7 Prevención y mitigación de repercusiones en la salud y seguridad laboral directamente vinculadas con relaciones de negocio	66		8
	403-8 Trabajadores cubiertos por un sistema de gestión de la salud y la seguridad laboral	66		8
	403-9 Accidentes laborales	66		3, 8, 16
	403-10 Enfermedades profesionales	66		

GRI STANDARD	DIVULGACIÓN	PÁGINA/URL	OMISIÓN	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
<b>Capacitación y educación</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	62 y 63		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	62 y 63		
GRI 404: Capacitación y educación 2016	404-1 Promedio de horas de capacitación por año, por empleado	85		4, 5, 8, 10
	404-2 Programas para el perfeccionamiento de competencias de los empleados y asistencia para transición de carrera	65		8
	404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas de desempeño y de desarrollo de carrera	85		5, 8, 10
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	63 y 64		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	63 y 64		
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 Diversidad en los órganos de gobernanza y empleados	80		5, 8
	405-2 Proporción entre el salario base y la remuneración que las mujeres y que los hombres reciben	83		5, 8, 10

GRI STANDARD	DIVULGACIÓN	PÁGINA/URL	OMISIÓN	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
<b>No discriminación</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	23		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	23		
GRI 406: No discriminación 2016	406-1 Casos de discriminación y medidas correctivas tomadas	24		5, 8
<b>Trabajo forzado o análogo al esclavo</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	32 y 44		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	32 y 44		
GRI 409: Trabajo forzado o análogo al esclavo 2016	409-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzado o análogo al esclavo	32		8
<b>Evaluación en materia de derechos humanos</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	23, 30, 32 y 44		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	23, 30, 32 y 44		
GRI 412: Evaluación de derechos humanos 2016	412-1 Operaciones sometidas a evaluaciones de derechos humanos o de repercusión con los derechos humanos	32		

GRI STANDARD	DIVULGACIÓN	PÁGINA/URL	OMISIÓN	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
<b>Comunidades locales</b>				
GRI 103: Forma de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y de sus límites	31		
	103-2 Forma de gestión y sus componentes	69		
	103-3 Evaluación de la forma de gestión	69		
GRI 413: Comunidades locales 2016	413-1 Operaciones con compromiso, evaluaciones de repercusión y programas de desarrollo enfocados en la comunidad local	69		
<b>Tercerización y compras</b>				
Suplemento Sectorial de Alimentos – Tercerización y compras	FP1 Porcentaje de volumen comprado de proveedores, con arreglo a la política de compras de la organización	44, 46 y 48		
	FP2 Porcentaje de volumen comprado con arreglo a las normas y certificaciones internacionalmente reconocidas, discriminadas por tipo de certificación	44, 47 y 54		2, 12, 14, 15
	FP5 Porcentaje del volumen de producción fabricado en lugares certificados por terceros, con arreglo a normas internacionalmente reconocidas.	40, 44 y 51		

GRI STANDARD	DIVULGACIÓN	PÁGINA/URL	OMISIÓN	OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE
<b>Bienestar animal</b>				
	FP9 Porcentaje y total de animales criados o procesados, por especie y por tipo de cría	No se realiza cría de animales en las unidades de faena y procesamiento de Minerva Foods de ningún país. Por lo tanto, no se realizan prácticas de mutilaciones ni modificaciones genéticas. En las actividades de Minerva Live Cattle Exports, en las que se realiza cría, recría o engorde, las directrices de la política de bienestar animal se siguen estrictamente. <b>Minerva Foods también asegura que todos los proveedores de ingredientes y materia prima no utilicen prácticas de ingeniería genética, clonación de animales ni utilización de hormonas de crecimiento.</b>	2, 15	
	FP11 Porcentaje y total de animales criados o transformados, por especie y raza, por tipo de habitación	54 y 91		
Suplemento Sectorial de Alimentos – Bienestar animal	FP12 Políticas y prácticas con respecto al uso de antibióticos, antiinflamatorios, hormonas o tratamientos potenciadores de crecimiento, por especie y tipo de cría	No se realiza cría de animales en las unidades de faena y procesamiento de la empresa. Los animales se adquieren cuando el proceso de cría y engorde ya finalizó. Por lo tanto, no hay utilización de antibióticos, antiinflamatorios, hormonas o tratamientos potenciadores de crecimiento por parte de Minerva. Por otra parte, se exige a todos los proveedores que los lotes cumplan lo establecido en la legislación sanitaria y en las normas de bienestar animal. La empresa no incentiva el uso de antibióticos de forma profiláctica, con arreglo a las tendencias mundiales de concienciación sobre el tema. Tampoco se realizan prácticas de ingeniería genética, clonación o utilización de hormonas de crecimiento en su producción. Otros procedimientos quirúrgicos invasivos, cuando se aplican, como el descuerno, partos y cesáreas, deben ser siempre realizados por un colaborador competente y los cuidados preoperatorios deben seguir rigurosamente las instrucciones para mitigación del dolor. En las actividades de Minerva Live Cattle Exports, en las que se realiza cría, recría o engorde, las directrices de la política de bienestar animal de la empresa se siguen estrictamente.	2	
	FP13 Cantidad total de casos de incumplimientos significativos de leyes y reglamentos y adhesión a los estándares voluntarios relacionados con las prácticas de transporte, manejo y faena de los animales terrestres y acuáticos.	En Brasil hubo siete incidentes de no conformidad que resultaron en advertencias. Minerva no tiene metas relativas a infracciones, pero tuvo una reducción significativa en los últimos años. En Athena Foods, no hubo violaciones. Todas las actas redactadas por el Servicio de Inspección Federal (SIF) u órgano equivalente se consideran significativas, debido al incumplimiento de la legislación. Todas las no conformidades encontradas se abordaron mediante planes de acción efectivos para evitar la recurrencia del desvío.		

# INFORMACIONES CORPORATIVAS Y CRÉDITOS

## Minerva Foods

### Barretos

Av. Antônio Manço Bernardes, s/nº

Chácara Minerva

Barretos (SP)

Código Postal 14.781-545

Teléfonos: (\*\*55 17) 3321-3355

### São Paulo

R. Leopoldo Couto de Magalhães Jr, 758

conjunto 82, 8º andar - Itaim Bibi

São Paulo (SP)

Código Postal 04.542-000

Teléfonos: (\*\*55 11) 3074-2444

### Directorio de Planificación y Control

Francisco Assis Filho

### Directorio de Sostenibilidad

Taciano Custódio, Tamara Lopes,  
Gabriel Clemente y Natalia Rasteiro

### Gerencia Ejecutiva de Comunicación

Denise Rocha y Adriana Moutinho

### Redacción, consultoría GRI y diseño

Report Sustentabilidade

### Fotografías

Banco de imágenes Minerva Foods



Minerva Foods