



MASTELLONE HERMANOS S.A.

MEMORIA

**CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO ANUAL FINALIZADO
EL 31 DE DICIEMBRE DE 2023**

SEÑORES ACCIONISTAS

El Directorio tiene el agrado de poner a su consideración la presente Memoria, el Inventario, los Estados Financieros Individuales, los Estados Financieros Consolidados, los informes del Auditor y de la Comisión Fiscalizadora y por último la propuesta del destino del Resultado del Ejercicio comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2023.

CONSIDERACIONES GENERALES

CONTEXTO ECONÓMICO INTERNACIONAL

El año 2023 se transitó bajo un contexto internacional con una marcada desigualdad, caracterizado por una desaceleración del crecimiento mundial debido a la elevada inflación, el aumento de las tasas de interés, la reducción de las inversiones. A este cuadro de situación debemos agregar un clima de tensión importante generado, por un lado, por la profundización del conflicto bélico causado por la invasión de Rusia a Ucrania, y por el otro, hacia fin de año el ataque terrorista de las fuerzas de Hamás a Israel, incluyendo un gran número de bajas civiles, toma de rehenes, etc., y donde la respuesta del ejército israelí no demoró en producirse.

Según el Banco Mundial, nuevamente se desaceleró el crecimiento de la economía mundial, dadas las políticas monetarias y condiciones financieras restrictivas que generaron un bajo nivel del comercio y de la inversión. El mundo lleva casi cinco años con el menor crecimiento del producto interno bruto de las últimas tres décadas. Para el 2023, la entidad indica que el PBI se encontró en un valor cercano del 2,6% y que se proyecta que el crecimiento mundial disminuirá al 2,4 % en 2024.

Como reacción frente a un contexto que aún registró una alta inflación se endurecieron las políticas monetarias mediante un mayor aumento de la tasa de interés en los principales mercados del mundo, y más específicamente en la zona del Euro y en los Estados Unidos de América. Gradualmente fue alcanzándose el objetivo de la reducción de la inflación general, pasando de aproximadamente 10% en 2022 a menos del 5% en 2023, tomando como referencia los datos de ambos bloques económicos. A la vez, los efectos no deseados del endurecimiento de las políticas monetarias tuvieron que ver con un camino de enfriamiento de la actividad económica, y con un efecto desigual entre los países, donde también se afectaron los niveles de inversión.

La invasión rusa de Ucrania provocó la fragmentación de los principales mercados de materias primas con repercusiones muy desiguales en los diferentes países. Las tensiones geopolíticas y las perturbaciones vinculadas al cambio climático podrían agravar aún más la situación.

Por otra parte, sobre el fin del año se produjo el ataque del grupo terrorista Hamás a Israel, causando muchas muertes civiles y diversos hechos sangrientos. Producto de esto, la respuesta de Israel no tardó en llegar, lo cual no solo sumó más bajas de civiles, sino que también dicho país impuso bloqueos de alimentos, medicamentos, etc. Como reacción ante esta situación el movimiento de los Huties, grupo islamista de la guerra civil yemení y aliado a Hamas y Hezbollah, comenzó a atacar buques y barcos comerciales que navegan las aguas del mar Rojo, lo cual impactó en forma directa en el comercio internacional y son una amenaza para que todo el conflicto comience a ganar una mayor escala. El 15% de los bienes importados a Europa, Medio Oriente y el norte de África fueron enviados desde Asia y el Golfo por el mar Rojo. Eso incluye el 21,5% del petróleo refinado y más del 13% del petróleo crudo.

El Banco Mundial prevé que en 2024 el crecimiento del comercio mundial será solo la mitad del promedio registrado en la década anterior a la pandemia.

CONTEXTO ECONÓMICO EN ARGENTINA

Argentina no estuvo ajena a la desaceleración económica mundial y transitó un complejo 2023 en un contexto de una elevada inflación, altos niveles de emisión monetaria, alta brecha cambiaria, escases de divisas para el pago de importaciones de bienes y servicios, déficit fiscal carente de

financiamiento, distorsión de precios relativos, debilidad del comercio mundial y la sequía más severa de los últimos 100 años.

A este cuadro de situación debemos sumar el contexto político general, en un año de elecciones presidenciales, las cuales en una segunda vuelta electoral o *ballotage* consagraron triunfador al economista Javier Gerardo Milei, candidato de una nueva coalición política denominada “La Libertad Avanza”, con el 55,69 % de los votos. Javier Gerardo Milei asumió la presidencia del país el día 10 de diciembre de 2023.

Comenzando con la revisión del año económico, durante el primer trimestre de 2023 la economía nacional logró mantener el crecimiento, con una expansión interanual de 1,4%. Pero a partir del segundo trimestre, la sequía afectó fuertemente la producción de los cultivos de soja, maíz, trigo, girasol, sorgo y cebada de la campaña 2022-2023. Como resultado de todo ello, la producción fue de aproximadamente 48 millones de toneladas inferior a la de la campaña 2021-2022, es decir, un valor equivalente al 33,6% menos respecto la campaña anterior. Este daño en la producción agrícola redujo la exportación de productos agrícolas en más de U\$S 20.000 millones, lo que tuvo diversos impactos negativos, los cuales resumidamente se pueden citar:

- en el plano fiscal, la caída en la recaudación agravó el rojo de las cuentas públicas;
- por el lado de las reservas del Banco Central, el menor ingreso de fondos en moneda extranjera por la caída en las exportaciones dificultó la acumulación de reservas en el Banco Central y afectó la disponibilidad de divisas para atender los pagos derivados de las importaciones de bienes y servicios. Ante este cuadro el Gobierno Nacional implementó y profundizó la utilización de esquemas de autorizaciones previas de importaciones como el sistema de SIRAS y SIRASES, según sean importaciones de bienes o servicios respectivamente. También se incrementó la carga tributaria para las operaciones de compra de divisas para el pago de importaciones, lo que en definitiva actuó como una devaluación encubierta.

Todo lo detallado anteriormente trajo aparejada una disminución del ritmo de la actividad económica del país, en un contexto de creciente inflación.

Por otra parte, considerando lo antedicho, el Gobierno Nacional revió su estrategia económica pensando en las elecciones presidenciales. Esto también implicó la búsqueda de cambios en el acuerdo con el FMI, el cual ya había sido incumplido durante el primer trimestre del año, lo que derivó en una tensión en la relación con dicho organismo y demoras en la ejecución de desembolsos previamente acordados.

Se implementaron diversas medidas buscando evitar un salto del tipo de cambio, contener la brecha con los tipos de cambios paralelos o financieros, la cual superaba el 100%, y por último procurar atenuar los impactos sobre la actividad y el empleo.

Tras el sorpresivo resultado de las elecciones primarias (PASO), con el triunfo del candidato liberal Javier Milei, el Gobierno Nacional produjo un salto discreto del tipo de cambio y también la suba de las tasas de interés, como evidencia de las primeras medidas acordadas con el FMI. Ahora bien, estas medidas al no estar respaldadas por un plan económico integral, terminó causando una suba de los niveles de inflación, pasando del 6%/7% por mes registrado en junio-julio a un nivel que superó el 12% en agosto-septiembre.

También corresponde notar que con fines meramente electorales el Gobierno Nacional, tras el resultado de las PASO, adoptó una posición más laxa en materia de gastos y de inyección de Pesos en mercado lo cual terminó profundizando el deterioro de las cuentas públicas.

A lo largo del año y con el fin de tratar de controlar la inflación creciente y/o aminorar sus efectos sobre la población, el Gobierno Nacional aplicó diversas políticas de control de precios y/o la ejecución de planes como el de “Precios Justos”. Tales acciones, tal como históricamente ha sucedido en el país, no han tenido éxito alguno sobre los objetivos buscados, y además finalmente impactan directamente sobre las finanzas de gran parte de las empresas que comercializan sus productos por medio de los distintos canales de venta minorista y mayorista, ya que los precios de venta no compensan los crecientes costos dada la elevada inflación mensual y/o los diferentes tipos de devaluación de la moneda experimentados.

Las elecciones generales llevadas adelante el día 19 de octubre determinaron la necesidad de recurrir a una segunda vuelta electoral entre los dos candidatos más votados para definir quién sería el nuevo presidente del país. En este ballottage compitieron el candidato oficialista, el Lic. Sergio Massa, quien hasta entonces se desempeñaba como ministro de Economía, y por el otro, el candidato de La Libertad Avanza, el Dr. Javier Milei, imponiéndose este último con el 55,69% de los votos.

El nuevo gobierno inició su gestión en el mes de diciembre con medidas de shock tendientes a corregir los desequilibrios heredados, eliminar el déficit fiscal y su financiamiento mediante la emisión monetaria, el saneamiento de las cuentas del Banco Central de la República Argentina (“BCRA”), y la corrección de los precios relativos (incluyendo tarifas de servicios públicos, tipo de cambio, etc.).

Específicamente, en relación con este último tema, el día 13 de diciembre se produjo una devaluación del Peso del 118,3%. Al 31 de diciembre de 2023, cierre del presente ejercicio anual, el tipo de cambio divisa vendedor alcanzó los \$ 808,45 por dólar. Considerando este cierre de año la devaluación anual registrada fue del 356,3%.

También, como atractivo para el ingreso de divisas buscando recomponer la situación de las reservas del BCRA, se dispuso la aplicación de un tipo de cambio especial para la liquidación de divisas provenientes de las exportaciones y su conversión a Pesos. En este sentido, el mismo resulta de la aplicación combinada del tipo de cambio oficial divisa en un 80% y un 20% en base a la cotización de los dólares bursátiles.

Por otra parte, el presidente electo Javier Milei emitió un Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) con medidas que, según sus considerandos, buscan “corregir la crisis terminal que enfrenta la economía argentina y conjurar el grave riesgo de un deterioro aún mayor y mucho más grave de la situación social y económica, se debe reconstruir la economía a través de la inmediata eliminación de barreras y restricciones estatales que impiden su normal desarrollo, promoviendo al mismo tiempo una mayor inserción en el comercio mundial”.

En este sentido, dicho Decreto contiene una base de treinta reformas que incluyen las derogaciones de distintas leyes y marcos regulatorios de diversa índole, entre las que se puede citar, considerando especialmente aquellas de impacto directo en la actividad de la Sociedad: la ley de abastecimiento; la ley de góndolas; la derogación del observatorio de precios de Ministerio de Economía, etc. También incluye un capítulo destinado a la modernización del régimen laboral, a cambios en el código aduanero, la modificación del Código Civil y Comercial para reforzar el principio de libertad contractual entre las partes, privatización de empresas públicas, etc.

Dicho Decreto comenzó a regir a partir del día 29 de diciembre de 2023 aunque luego fue objeto de presentación de una importante cantidad de recursos de amparo de distinto calibre, donde algunos de ellos fueron aceptados por la justicia.

Por último, se destaca que la inflación acumulada registrada durante 2023, alcanzó un 211,4% anual, siendo diciembre el mes con mayor inflación mensual registrando un 25,5%.

Se detallan a continuación otros indicadores relevantes de la economía del 2023:

Indicador	Valor
PBI (estimado)	-1,0%
Consumo privado	1,1%
Desempleo (estimado)	6,2%
Pobreza	44,7%
IPC	211,4%
Exportaciones	-24,0%
Importaciones	-8,9%
Reservas del BCRA	USD 9.200 millones (negativas)
Tipo de cambio vendedor divisa	\$ 808,45

SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR LÁCTEO

PRODUCCIÓN PRIMARIA

a) Panorama General

Según datos oficiales publicados por la Dirección Nacional de Lechería dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, la producción nacional tuvo un retroceso de 2% acumulado en el 2023 respecto del 2022. Pese a este escenario negativo el recibo de tambos de la compañía registro un incremento de 2% en el acumulado año, producto de la mayor participación en la provincia de Buenos Aires, con menor afectación de la sequía en la comparación a Córdoba y Santa Fe, y de las acciones comerciales y de fidelización que se continúan desarrollando en los últimos años.

De igual manera que el 2022, el año 2023 se caracterizó por una sequía generalizada en todas las cuencas productoras de leche, profundizando aún más el deterioro de los recursos ocurrido durante el año previo, con el agravante de haber ocasionado un pobre rendimiento en calidad y cantidad de los cultivos destinados a la confección de reservas, incrementando el impacto negativo del fenómeno climático, ya que impidió reemplazar los cultivos para pastoreo con forrajes conservados.

Los principales factores que condicionaron la producción y su caída fueron:

- Sequía: afecto el desarrollo de cultivos de Maíz y Sorgo para la confección de reservas, y tuvo un impacto muy grave tanto en los cultivos de invierno como de primavera (verdes y pasturas) reduciendo considerablemente la oferta forrajera en cualquiera de sus formas de utilización.
- Las herramientas de estímulo para la liquidación de los stocks de soja y maíz provocaron un incremento inmediato en los mismos, los subproductos y los alimentos balanceados, elevando de manera directa los costos de producción, teniendo impacto además en las estrategias de alimentación que utilizaban esos insumos como sustituto de los forrajes. De manera simultánea el precio internacional de la leche se mantuvo desacoplado de este tipo de cambio diferencial.
- Ante la volatilidad de precios, y la incertidumbre del tipo de cambio dentro de un año electoral, los proveedores de insumos, como por ejemplo Semillas, Fertilizantes, y Agroquímicos entre otros, fundamentales para la producción de leche, decidieron la aplicación de facturas con tipo de cambio abierto al momento de la cancelación, y en muchos casos solo cancelables al 31 de diciembre 2023 o bien a marzo/abril 2024, incrementando la incertidumbre en la toma de decisiones.

Finalmente, cabe destacar que pese al escenario adverso del segundo semestre en termino de costos de producción, continúan llevándose adelante gran cantidad de inversiones tecnológicas productivas y de manejo, tendientes a eficientiza la producción primaria a partir del incremento en la productividad.

b) Acciones de la Compañía

La Compañía continuó realizando durante el año una serie de acciones orientadas a apoyar al productor, asistiéndolo con diversas herramientas buscando un sostenimiento y posterior crecimiento de la producción láctea. Entre estas acciones podemos citar:

- **Ejecución del programa “TAMBOMAS”**: este programa tiene como ejes fundamentales:
 - El crecimiento de la producción y la productividad de los tambos,
 - La innovación con la incorporación de tecnología
 - La sostenibilidad de la actividad.

En este sentido, hemos logrado en este año la continuidad de este programa iniciado en 2022, cuyos ejes fundamentales se basan en el apoyo financiero y la evaluación conjunta para la toma de decisiones y el seguimiento de los proyectos. El volumen otorgado para los diferentes proyectos de inversión productiva fue inferior al utilizado en 2022, debido principalmente a las dificultades de los proveedores de tecnología para la importación de productos que no tienen sustituto de fabricación nacional. El capital utilizado para esta herramienta surgió de los recuperos por medio las cuotas canceladas por los productores que accedieron a la misma herramienta en el transcurso del 2022, por lo cual no represento un endeudamiento adicional para la empresa sobre lo aportado en el año de inicio. En el 2024 se continuará con este esquema de apoyo que ha resultado altamente positivo ya que se pudo lograr la ventaja buscada con este tipo de financiamientos, es decir, que su repago se haga con la aplicación directa de la entrega de leche, por lo que el productor no deberá preocuparse por la evolución de tasas de interés u otros componentes financieros, sino que podrá hacer frente a las obligaciones que se originen con el incremento de producción que la inversión genere.

- **Programa de Bienestar Animal:**

En la búsqueda constante de una producción sostenible, atendiendo a las inquietudes de las nuevas generaciones y tendencias de consumo, y por la filosofía de la compañía de mantenerse a la vanguardia de la innovación en todo aspecto, en el 2023 se continuó con la ejecución de dicho programa, implementado por un equipo técnico de Ingenieros Agrónomos y Médicos Veterinarios, tanto en la aplicación operativa como en la revisión y modificación de los documentos asociados, basados en la norma internacional ISO 34.700, con el foco en la búsqueda y la necesidad de la mejora continua, obteniendo de esta manera la recertificación. Cabe recordar que somos la primera empresa láctea de Argentina en alcanzar este logro.

El éxito de esta iniciativa tendrá su continuidad en los próximos años, a través de la ejecución de un programa de capacitación, asesoramiento, y acompañamiento en las acciones que tiendan a lograr una mejora continua en todos los aspectos relevados que abarquen esta temática, los cuales además se verán reflejados en un impacto positivo sobre la producción de leche en todos los tambos remitentes.

- **Continuación en la ejecución del proyecto Tambo Sustentable.**
- **Realización de videos de capacitación y nuevas tecnologías para productores remitentes.**

De esta forma, y como resultado incremental de las acciones mencionadas, entendemos que se consolidarán y fortalecerán los fuertes vínculos que la empresa sostiene con los productores

- **Huella de Carbono en la Producción Primaria**

A fin avanzar con la estimación de inventario de la producción primaria de materia prima láctea, en línea con el compromiso de la compañía dentro de la agenda 2030 y 2050 de reducción de emisiones de carbono, se evaluaron las herramientas disponibles para avanzar en el relevamiento y cálculo de los establecimientos remitentes, el cual comenzará y se desarrollará a lo largo del 2024.

PANORAMA Y PERFORMANCE COMERCIAL

En este capítulo nos vamos a referir a los principales mercados en los que la empresa opera, los cuales son:

- a) El mercado de lácteos doméstico
- b) Licitaciones Públicas
- c) El mercado de lácteos internacional
 - i. Exportaciones de Mastellone Hermanos SA
 - ii. Leitesol

a) **MERCADO DE LÁCTEOS DOMÉSTICO**

Consumo: El año se desarrolló con un consumo moderado para las categorías de productos elaborados y comercializados por la Compañía. Podemos mencionar que existieron diferentes comportamientos del consumidor, registrándose durante el transcurso de los meses, un impacto distinto en cada nivel socioeconómico, en los diferentes canales comerciales y en las diferentes regiones del país.

Fue un año donde el gobierno a través de la Secretaría de Comercio instrumentó programas de precios con pautas definidas de aumentos para todas las categorías de consumo masivo, con una aplicación muy estricta dadas las elecciones presidenciales y sobre todo dirigidas al canal de supermercados. Este canal es el que cuenta una mayor visibilidad, donde los controles de precios y de abastecimiento fueron más rigurosos, incluso impartiendo multas y/o clausura de algunas sucursales. En este canal no hubo alternativas de incremento de precios, solo la pauta de precios autorizada por el gobierno, al menos hasta la fecha en que se produjo la asunción del nuevo presidente de la Nación, quien resultó electo tras la segunda vuelta electoral que tuvo lugar el 19 de noviembre de 2023.

Yendo unos meses hacia atrás, en el mes de febrero entró en vigor la ley de Etiquetado frontal incorporando a góndola los nuevos envases con los octógonos establecidos por la legislación vigente indicando las características en materia de nutrición.

La empresa inicia los primeros meses del año, período caracterizado por ser de baja estacionalidad para sus productos, pero con buen comportamiento y crecimiento del canal tradicional, almacenes de barrio y autoservicios. Este canal le permite a la Compañía tener una importante capilaridad en todas sus líneas de productos, abasteciendo 65.000 puntos de ventas con productos lácteos frescos. Este comportamiento se mantiene durante el primer semestre que tuvo un buen desenvolvimiento y donde la empresa volcó el 55.2% de los productos de todas las categorías que elabora y comercializa, y que abastece en forma directa a través de la flota de distribución de Logística la Serenísima, la cual consta de 740 camiones en todo el país.

A partir del mes de junio, se produjo un cambio de tendencia sobre los canales, coincidiendo con el comienzo de la aplicación de un sistema de control de precios por parte de la Secretaría de Comercio, y donde solo hemos podido aplicar incrementos de precios respetando los porcentajes establecidos por la misma, los cuales estaban muy por debajo de la inflación mensual.

Tales controles se mantuvieron hasta que asumió el nuevo gobierno en el mes de diciembre, generando distorsión entre canales y produciendo transferencia en ventas hacia el canal de supermercados y supermercados.

En los siguientes meses del año se acentuaron las diferencias entre canales, donde:

- El nivel de dispersión de precios entre distintos puntos de venta alcanzó niveles máximos.
- El canal tradicional se encareció con una diferencia en total categorías que indican las consultoras especializadas en promedio de + 30% sobre canal moderno.
- El consumo de los hogares mostró números en rojo en la comparación interanual, volcándose el consumo a bienes de consumo masivo.

Se profundizó la austeridad y racionalidad en la programación de compra a raíz de la incertidumbre generada a partir de las PASO (Devaluación, y aumento general de precios) efecto muy notorio en almacenes y autoservicios. Principalmente compras orientadas a productos de primera necesidad, donde el promedio de productos por ticket no superó las 4 unidades. Durante la primera quincena de octubre y más específicamente en los días previos a las elecciones se produjeron las mayores compras, las cuales tenían el fin de stockear en los hogares por temor a posteriores incrementos fuertes de precios.

Asimismo, por el canal específico de restaurantes y turismo local, registró un muy buen crecimiento estabilizándose incluso en niveles altos.

Luego de acontecida la segunda vuelta electoral presidencial y con el resultado ya conocido, se pudo trabajar sobre los precios en el canal de los hipermercados y supermercados, los cuales registraban la marcada diferencia ya comentada. Una vez asumido el nuevo gobierno nacional en el mes de diciembre, en sus primeras decisiones comunicó un programa de desregulaciones de la economía y reformas estructurales, y también produjo una significativa devaluación del Peso.

Asimismo, se produjo un incremento general de los precios de venta para todas las categorías del consumo, dada la inflación contenida producto de los controles de precios desarrollados en el año. La combinación de ambos efectos se terminó traduciendo en una aceleración de la inflación de diciembre, acumulando un 211,4% en el año, también acompañada con una marcada caída del poder adquisitivo y nueva contracción del consumo.

Con este escenario comienza el 2024, estimándose que se prolongue especialmente durante la primera parte del año. Como dato complementario, y no menor, la pobreza en Argentina cerró el año 2023 en casi un 45% según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), valor que supera los registros de la pandemia en 2020.

Abastecimiento de lácteos en el mercado:

De acuerdo con estimaciones del Observatorio de la calidad láctea argentina (“**OCLA**”) sostiene que el mercado interno total país mantuvo en el año el volumen en las categorías lácteas, con una leve caída en leches, aumento importante en categorías de cremas, mantecas, dulce de leche y quesos en todos sus tipos. Todos productos que comercializa la Compañía.

En términos de litros de leche equivalentes las ventas se incrementan versus el año anterior en +2.4%, cayendo Yogures, leches saborizadas y postres.

En cuanto a la competencia, el abastecimiento de lácteos fue normal, dada las condiciones del mercado internacional que describimos más adelante, observándose un buen surtido de productos. Entre las categorías con mayor disponibilidad se destacan las leches larga vida, cremas, dulce de leche y quesos blandos. En el caso del abastecimiento llevado a cabo por las empresas del Interior del país, esta se realiza en general en sus zonas de localización de cada industria, registrándose hacia el último trimestre un mayor ofrecimiento de leche larga vida y quesos de pasta blanda y con más presencia de leche a bajos precios.

Volumen y Facturación de la Empresa: cierra el año con igual volumen que el año anterior y se destacan categorías de subproductos y quesos que tuvieron buena demanda por ser categorías básicas dentro del consumo masivo.

Como política comercial la empresa direccionó las presentaciones de leche fresca al canal tradicional e incorporó una segunda marca para darle más competitividad a través leches “Armonía”, y una línea completa de productos

Las principales políticas comerciales establecidas fueron:

- Volcar litros de leche fresca que nos permite tener mayor competitividad en el mercado.
- Mantener la participación de la marca La Serenísima.
- Defender el volumen de almacenes y autoservicios con una opción con la marca Armonía para dar accesibilidad a un consumidor con menor poder adquisitivo.

- Volcar volumen hacia aquellos productos diferenciales de la empresa como son las leches en botella con un envase diferencial por sobre el resto de la industria, y hacia aquellos productos de mayor valor agregado como los quesos procesados, rallados, etc.
- Controlar los volúmenes que se volcaron a los programas de precios.

b) LICITACIONES PUBLICAS

Durante el ejercicio anual 2023, dada la disponibilidad de materia prima y, además, por la incertidumbre generada por las elecciones, la Compañía decidió no participar en licitaciones organizadas por el Gobierno Nacional y/o el de la Provincia de Buenos Aires.

c) EL MERCADO DE LACTEOS INTERNACIONAL

El mercado internacional de lácteos tuvo una caída abrupta durante el año, manteniendo precios que rondaron los u\$s 3.000.- (también en algunos meses perforando ese valor), luego de un 2022 con altos precios sobre todo de la leche en polvo entera, principal producto de volumen en las exportaciones de nuestro país.

Argentina exportó el 25% anual de su producción de leche en las diferentes categorías, siendo el principal producto de exportación la leche en polvo entera y descremada.

Las empresas exportadoras destinaron gran parte de sus exportaciones a Brasil ya que fue un destino con un mejor nivel de precios en comparación con el resto de los mercados internacionales.



Las mismas condiciones continuaron hacia fines de año, aunque a partir de diciembre se comenzó a registrar una mejora. El mercado de futuros arrojó para el primer semestre de 2024 un nivel de precios en el orden de los USD 3.400 por tonelada para la leche en polvo entera.

En términos de rentabilidad, no podemos dejar de mencionar que en gran parte del año la exportación resultó negativa para toda la industria dado el atraso del tipo de cambio frente a la inflación de costos.

Para el mes de octubre el Gobierno Nacional emite el Decreto 506/23 por medio del cual suspendió el pago de derechos de exportación hasta el 31/12/23 para los productos lácteos comprendidos en la Nomenclatura Mercosur. Por otra parte, también por un Decreto del Poder Ejecutivo se estableció un tipo de cambio especial para la liquidación de divisas provenientes de las exportaciones conformado por el cálculo resultante de la combinación de un 70% con la cotización del dólar oficial y un 30% con la cotización del dólar financiero resultante de

operaciones con bonos en moneda extranjera. Este tipo de cambio estuvo vigente hasta el 17 de noviembre (días antes de la fecha de la segunda vuelta electoral); aunque días más tarde, y por medio de un nuevo Decreto del Poder Ejecutivo, se estableció un nuevo tipo de cambio diferencial, usando el mismo criterio del referido anteriormente, aunque con proporciones de 50% para cada tipo de cambio de cálculo.

Con la asunción de nuevo Gobierno Nacional, durante el mes de diciembre se produce una fuerte devaluación del Peso, y el establecimiento de una nueva fórmula de cálculo del tipo de cambio aplicable a las exportaciones (80% Tipo de cambio oficial/20% tipo de cambio financiero). Todos estos hechos produjeron una sensible mejora en la rentabilidad para las exportaciones.

Asimismo, ya iniciado el nuevo año, el Gobierno Nacional emitió el Decreto 9/2024 el cual suspendió temporalmente el pago de los derechos de exportación y reintegros hasta el 30/06/2024.

Según el OCLA, el total exportado por las empresas lácteas del país durante 2023 fue de 353.877 toneladas lo que representa una baja del 14,2% respecto al año anterior. En términos de productos exportados, en general se registraron números negativos, solo tuvieron crecimiento las exportaciones de Quesos y otros productos de menor volumen total.

En cuanto a los destinos de la exportación Brasil acumuló un 48,1% del total exportado, seguido desde lejos por Chile (8,4%) y Argelia (5,6%), entre otros países con menor volumen.

i. Exportaciones de Mastellone Hermanos SA.

Dentro de las exportaciones de Argentina, Mastellone Hermanos SA ocupó el primer lugar para el caso de las exportaciones de leche en polvo con un total de 35.000 toneladas en el año.

En cuanto a la estrategia comercial desarrollada por la Compañía para los negocios de exportación se focalizó en:

- Exportaciones extrazona – Desarrollo de clientes del exterior en forma directa
- Incrementar las operaciones en la región como mercado interno ampliado.
- Sostener e impulsar el crecimiento en Brasil a través de nuestra subsidiaria Leitesol Indústria E Comércio SA. (ver parte pertinente)

Con respecto a las exportaciones extrazona, dada la negativa o muy baja rentabilidad, la Compañía en gran parte del año limitó la ejecución de exportaciones a destinos fuera del Mercosur o de los países limítrofes. Recién hacia fin de año comenzamos a cerrar algunas operaciones dada la mejora en la rentabilidad introducida por la aplicación de un tipo de cambio más competitivo. Asimismo, hemos enfocado nuestra estrategia, en el desarrollo de relaciones comerciales con clientes del exterior en forma directa, poniendo como objetivo evitar intermediación y enfocar el crecimiento de las exportaciones a destinos definidos, trabajando otras categorías de productos como quesos duros, semiduros y dulce de leche a destinos como México, Estados Unidos, Colombia entre otros.

En relación con nuestras operaciones en los mercados regionales, nos hemos enfocado en el desarrollo de nuestras exportaciones hacia países limítrofes, intensificando la actividad con Uruguay, Paraguay, Bolivia, Chile y Perú donde se opera con productos de marca La Serenísima seleccionados según las características de consumo de cada país. En Uruguay, tenemos un acuerdo con Fort Masis SA, empresa del grupo Danone en dicho país, quien comercializa nuestros productos en el mercado doméstico uruguayo. En el mercado de Paraguay se comercializan nuestros productos a través de la alianza con Arcorpar SA, empresa del grupo Arcor en dicho país. Y en el resto de los países también a través de empresas del grupo Arcor en cada uno de ellos.

ii. Actividades comerciales en Brasil a través de Leitesol Indústria e Comércio S.A.



El año 2023 fue otro año de crecimiento para la subsidiaria. Las ventas netas en Reales alcanzaron los R\$ 737,6 millones equivalentes a U\$S 152,3 millones aproximadamente, lo que representa un aumento del 15,3% medido en reales o de un 19% medido en dólares respectivamente, con respecto al año anterior.

En volúmenes comercializados, considerando toda la línea de productos, el crecimiento fue de 18%.

Es importante destacar el número de clientes atendidos a través de distribución directa superó los 5.300 durante el año, alineado a su política de distribución directa. Por otra parte, corresponde resaltar la continuidad del crecimiento en los negocios de la categoría de quesos.

El resultado neto en moneda local fue de R\$ 56,3 millones.

Las exportaciones desde Argentina a Leitesol en el transcurso del año fueron de 28.208 toneladas de productos, siendo 24.313 de Leches en polvo y 3.995 toneladas de otros productos.

En 2024 Leitesol buscara consolidar y continuar desarrollando el destacado posicionamiento de mercado alcanzado, con productos de reconocida calidad por los consumidores brasileños, de forma de continuar entregando crecimiento y resultados en este relevante mercado. En este sentido continuaremos fortaleciendo el equipo de trabajo, buscaremos desarrollar más clientes, cuidar la marca y mejorar la infraestructura operativa de la Compañía.

ACCIONES DE MARKETING DEL AÑO

Lanzamientos y acciones del año

A continuación, detallamos las principales acciones desarrolladas a lo largo del año por categoría:

Leches: reafirmando nuestro liderazgo y compromiso con el medio ambiente, continuamos comunicando la certificación IRAM en Bienestar Animal, que demuestra nuestro esfuerzo para asegurar que las vacas se encuentren en condiciones adecuadas de confort, salud y entorno. Porque las vacas bien cuidadas dan la mejor leche.

En el mismo sentido, lanzamos los nuevos envases de leche La Serenísima larga vida EDGE, elaborados con un 88% de material de origen renovable reduciendo el impacto en la huella de carbono y mejorando la experiencia de consumo a nuestros consumidores. Por otro lado, implementamos las nuevas botellas PET más livianas, reduciendo el consumo de plástico en un 6% contribuyendo a la reducción de la huella.

Continuamos liderando la innovación en la categoría con el lanzamiento de la nueva leche Barista para satisfacer las nuevas tendencias de consumo.

Bebidas Vegetales: Ante un mercado que se enfrenta a nuevas tendencias de alimentación y consumidores que eligen productos a base de vegetales, asumimos el desafío de acompañar y ampliar nuestro portafolio de productos, de máxima calidad con el respaldo de La Serenísima. Incorporamos dos nuevas variedades de bebidas: Coco sin endulzar y Chocolate. Logramos cerrar el año con un gran crecimiento en la categoría. Adicionalmente, acompañamos estos lanzamientos con una campaña que presenta la plataforma 100% Vegetal, como alternativa al mundo lácteo, con el aval de calidad de La Serenísima y la disponibilidad de encontrar nuestros productos en todo el país.

Bebidas Lácteas: Continuamos consolidando la línea “Bebibles La Serenísima”, lanzando una nueva opción libre de sellos la cual nos permitió poder destacar sus principales atributos nutricionales a través de una campaña de comunicación.



Quesos untables: En una categoría en caída Mastellone logra mantener su participación de mercado. En este sentido fue clave el lanzamiento del nuevo Finlandia Light, acercando al consumidor una propuesta libre de sellos.

En el segmento de Quesos Untables Saborizados, continuamos ampliando el portfolio con foco en el sabor, la calidad e innovación. Lanzamos Finlandia Gruyere, un clásico de la marca con un sabor inigualable, en un pote “*apto microondas*” para mejorar la experiencia y permitir el consumo directo desde el pote.

Por otro lado, siguiendo la tendencia creciente local y mundial de productos elaborados a base de plantas, lanzamos **Quesos Untables Vegetales** en dos variedades Clásico y sabor Cheddar, ampliando de esta forma el portfolio de La Serenísima 100% Vegetal e incursionando en nuevas categorías.

Quesos Rallados Siempre en búsqueda de la mejor calidad, lanzamos la variedad Parmesano con 12 meses de maduración.

Quesos Blandos: Categoría con crecimiento en un contexto recesivo en la que logramos liderar la participación de mercado en el canal grandes cuentas. Continuamos apoyando a nuestra marca “Cremon” con una campaña de comunicación.

Quesos Semiduros y Duros: Incorporamos el queso Parmesano La Serenísima a nuestro portfolio de productos Selección, con el fin de ofrecer a nuestros consumidores gourmet esta reconocida variedad de doce meses de maduración. Apoyamos nuestro portfolio de productos con acciones de comunicación en distintos medios. La categoría en general tuvo crecimiento de volumen respecto del año anterior.

Cremas: Se lanzó la crema Zero Lactosa, ampliando de esta manera la plataforma desarrollada por leches y tendencia a nivel mundial. Logramos superar el volumen de ventas de 2023, continuando así el crecimiento en volumen año a año y manteniendo nuestro liderazgo de mercado. La categoría fue parte de la campaña de comunicación “Aliados de Tu Cocina”.

Mantecas: Cierra el 2023 creciendo en volumen versus el año anterior, manteniendo el liderazgo de mercado. La categoría fue parte de la campaña de comunicación “Aliados de Tu Cocina”.

Dulce De Leche: sostiene el amplio liderazgo. En términos de innovación se lanzó el Dulce de Leche Reducido en Lactosa, ampliando nuestra propuesta de productos reducidos/sin lactosa.

OPERACIONES INDUSTRIALES

Durante el año corriente, las actividades dentro de las operaciones industriales de la compañía se comportaron dentro de la planificación esperada, pudiendo completar todos los programas de producción en la totalidad de las plantas, abasteciendo la demanda real efectiva tanto del mercado interno como de las ventas a otros países.

El ingreso de leche a la empresa fue levemente superior al del pasado año, con un mercado interno parecido en volumen, las plantas de leche en polvo pudieron procesar sin inconvenientes todo el volumen recibido en la primavera, el secado de suero de queso también cobró gran relevancia dando una continuidad en la operación con un secado mensual producto de la producción propia más la compra a terceros.

Dentro de los objetivos del año trabajamos en una gran cantidad de proyectos dentro del Plan Operativo de Sustentabilidad, consiguiendo cumplimentar más del 90 % de los mismos, siendo estos más de 200 proyectos, siguiendo así en línea con un trabajo comenzado hace varios años donde realizamos un avance continuo de acuerdo al compromiso de la empresa con la Sustentabilidad.

Tal como nos propusimos durante el 2023 logramos la certificación de la norma ISO 14.001 en el complejo industrial de Villa Mercedes y en las clasificadoras de Junín y Mercedes. Es nuestro objetivo consolidar este proceso manteniendo las certificaciones alcanzadas.

Continuando con el proceso iniciado en 2017, durante el presente ejercicio ampliamos nuestro cálculo de la huella de carbono y nos enfocamos en la determinación del aporte de la producción primaria. El aporte de esta etapa de la producción lo concluiremos durante el 2024. Además, en 2023 se formó el Comité de Cambio Climático, el cual es un equipo interdisciplinario que bajo el marco de la Sustentabilidad lleva adelante la implementación de la estrategia de cambio climático. Dentro de las acciones desarrolladas en el presente ejercicio queremos resaltar las inversiones realizadas para poder cambiar el combustible utilizado en las calderas de las plantas de Canals y Mercedes, dejando de emplear fuel oil para pasar a utilizar gas natural.

En el presente ejercicio continuamos con el trabajo iniciado hace algunos años enfocado en la gestión de residuos. Como resultado del mismo alcanzamos una tasa de reciclaje de residuos post industriales del 85,7%, lo que implica un aumento de 3,1 puntos porcentuales respecto al año anterior. En línea con este resultado cabe resaltar el logro alcanzado en nuestro Complejo Industrial Pascual Mastellone (CIPM), el de mayor envergadura situado en General Rodríguez, el cual logró reciclar el 97,2% de los residuos que generó durante el 2023. Alcanzado este importante nivel de reciclaje es que nos proponemos como objetivo para el 2024 lograr el Enterramiento Cero en el CIPM, es decir, no enviar desde este complejo industrial residuos a rellenos sanitarios.

En el ejercicio anterior presentamos nuestro Plan de Packaging 2030, el cual tiene como objetivo que todos nuestros envases sean reciclables, reutilizables o compostables para el 2030, partiendo de una base del 96% de envases reciclables. En este sentido, durante el 2023 las principales acciones que llevamos adelante estuvieron relacionadas con el incremento del contenido de material renovable en los envases de cartón aséptico llegando al 88%, único en el mercado argentino con este contenido renovable, y una disminución de peso en la botella plástica y potes de dulce de leche y mayor contenido de material reciclado en bandejas sacheteras. Durante el 2024 trabajaremos en prototipos de los packaging que aún no son reciclables buscando alternativas técnicas económicamente viables.

Se detallan a continuación los principales proyectos desarrollados durante el año:

✓ **Complejo Industrial Pascual Mastellone, General Rodríguez, Provincia de Buenos Aires:**

• **Optimización en bandejas de sachet:**

Este año junto con el proveedor desarrollamos una nueva bandeja con material reciclable, lo cual tiene como principal objetivo una disminución en el impacto ambiental, como así también la mejora en costos ya que este nuevo material es de menor valor que los materiales vírgenes anteriormente utilizados. Este proyecto le permitió a la empresa un ahorro anual aproximado de U\$S 900.000.

• **Ampliación de capacidad y nueva tecnología en leches larga vida.**

Durante el corriente año se reemplazaron dos líneas de formato de envase MID con las que contaba la empresa, por dos nuevas líneas de formato EDGE, un envase que mejora su porcentaje de componentes con origen en fuentes renovables, además de modernizar la línea dentro de las presentaciones de leches con las que cuenta la compañía.

• **Nueva línea de productos vegetales.**

Se finalizó y puso en marcha la nueva planta de elaboración para productos vegetales. La misma nos permite fabricar distintas versiones con nuevas variedades de envases, diversificando y ampliando la oferta de nuestra línea actual. El proyecto se ejecutó durante el 2022, durante el 2023 se realizaron 2 lanzamientos de productos vegetales untables, estando próximos a lanzar nuevas presentaciones.

- **Nuevo proceso de Pasteurización de leche.**

Durante este año se finaliza con el reemplazo de las líneas de pasteurizadores con las que cuenta el recibo de leche, completando así una modernización del sistema y un aporte al menor consumo de energía, ya que estos nuevos equipos mejoran la eficiencia en el uso respecto de la tecnología anterior.

- ✓ **Planta Trenque Lauquen, Provincia de Buenos Aires:**

- **Renovación de equipamiento para frío.**

En el marco de inversiones de infraestructura operativa, se realizó el reemplazo de un condensador evaporativo, consiguiendo así continuar con el plan tendiente a mantener en vigencia todo el proceso de servicios para las necesidades de la planta. Esto representó una inversión de más de U\$S 150.000.

- ✓ **Planta Canals, Provincia de Córdoba:**

- **Elaboración de suero fermento.**

Tal lo mencionado en la memoria anterior, se puso en marcha en febrero de este año un nuevo proceso de elaboración de fermento propio, el cual permite reemplazar un insumo crítico autoabasteciéndonos del mismo. Este proyecto completa lo desarrollado en las restantes plantas donde procesamos quesos de pasta dura, consiguiendo así, un ahorro de más de U\$S 500.000 anuales.

- **Instalación de gas natural.**

Se concretó la instalación y conexión de gas natural a la planta reemplazando así el consumo de fuel-oil, en las calderas que abastecen de vapor al proceso. Además de evitar las emisiones que causan lluvia ácida y el material particulado, este cambio de combustible disminuye un 25% las emisiones de CO2 (huella de carbono). En el caso de nuestro predio en Canals implican unas 1.000 toneladas menos emitidas al año. Además, esto nos genera un ahorro en el costo del insumo anteriormente utilizado de más de U\$S 600.000 anuales. Por otro lado, ante la situación actual de nuestro país en materia de energía, la planta tendrá la alternativa de abastecerse de ambos combustibles garantizando la operatividad de la planta. La inversión requerida para esta obra fué de USD 590.000 aproximadamente.

- **Pavimentación del ingreso a la planta.**

En un trabajo conjunto con la Provincia de Córdoba, se realizó una inversión con la cual concretamos la pavimentación de los 2 Km de acceso a la planta, esto permite una notable mejora en la accesibilidad, siendo relevante para el ingreso del personal, materias primas y diversos proveedores de bienes y servicios.

Proyectos para el año 2024

Dando continuidad a los trabajos iniciados en el 2023, finalizaremos una serie de inversiones que nos darán mayor productividad y eficiencia operativa, se tomarán varias acciones tendientes a disminuir el consumo energético impactando en el trabajo que venimos realizando para disminuir la huella de carbono de la empresa. También trabajaremos en reducir las mermas industriales consiguiendo así disminuir el impacto en los tratamientos de efluentes y trayendo mejoras de costos a la empresa.

Siguiendo con los lanzamientos que caracterizan a la compañía, estaremos ampliando, con una nueva línea, la oferta de productos de origen vegetal con la que se cuenta en la actualidad.

En cuanto a calidad, seguimos reforzando los sectores con capacitaciones al personal e incorporando nuevas y modernas tecnologías de análisis para contribuir a la mejora continua en este concepto.

Por último, estamos trabajando en un proyecto de incorporación de un sistema integrado, donde de manera conjunta con las distintas áreas de la empresa conseguiremos mejorar el flujo de información, pudiendo también con esto mejorar la velocidad y conformación de indicadores que nos permitan gestionar con mayor rapidez y certeza todos los aspectos de mejora en los que continuamente trabajamos.

SUSTENTABILIDAD EN MASTELLONE HERMANOS S.A.

De acuerdo con nuestra política de sustentabilidad y entendiendo la gran responsabilidad que implica ser la principal empresa elaboradora de alimentos y líder en el mercado, reafirmamos día a día con acciones e iniciativas estratégicas basadas en nuestros compromisos con el desarrollo sustentable.

Continuamos promoviendo un modelo de negocio donde uno de los factores más relevantes que tomamos en cuenta es la perspectiva de sustentabilidad en la planificación, las acciones y la toma de decisiones estratégicas desde su espacio de Gobierno (Comité de Sustentabilidad integrado por directores y accionistas) en el accionar cotidiano.

Integramos y hacemos extensiva esta filosofía no solo a nuestra cadena de valor, sino que también a distintas partes interesadas.

La Gerencia de Sustentabilidad asume un rol clave para el negocio en este punto dado que: lidera, define, desarrolla e implementa el Plan Estratégico de Sustentabilidad a nivel corporativo en post de contribuir con los resultados, el crecimiento y el desarrollo de la compañía sin descuidar la perspectiva del triple impacto. En esa línea, dirige el proceso de sustentabilidad en lo que respecta a la implementación de programas, proyectos/iniciativas vinculantes a los compromisos sustentables que acompañan las estrategias del negocio. Así como también, las acciones claves transversales al negocio para la creación de valor con las diversas partes interesadas, tales como: Accionistas, Directores, Gobierno, Autoridades públicas y organismos de control, Cámaras, Educación, clientes (Internos y externos), consumidores, Proveedores, Productores de materia prima láctea, entre otras.

Nuestro compromiso con el desarrollo sustentable se basa en una gestión responsable que considera iniciativas que promuevan 5 temas claves que se encuentran documentados en nuestra Política de Sustentabilidad establecida desde el año 2017 y validada en 2022:

- 1) **El aseguramiento sustentable de la materia prima;**
- 2) **El uso responsable del agua;**
- 3) **El uso eficiente de la energía;**
- 4) **El Desarrollo Humano;**
- 5) **La Vida Saludable.**

Nuestra Estrategia de Sustentabilidad – Sienta sus bases en 3 pilares fundamentales:

Sustentabilidad en la Estrategia del Negocio <i>Integración en la planificación del negocio y su cadena de valor</i>	Sustentabilidad en el Desempeño de las Personas <i>Implementación de mecanismos para la comprensión e internalización del concepto</i>	Sustentabilidad en el Proceso de Gobierno y Gestión <i>Gobierno de la Sustentabilidad y procesos de gestión</i>
--	--	---

Nuestro Desempeño

El desempeño sustentable 2023 de Mastellone Hermanos SA será detallado, documentado y comunicado en la 12° edición de Reporte de Sustentabilidad, basado en los estándares internacionales de la metodología GRI (Global Reporting Initiative) y SASB (Sustainability Accounting Standards Board) y lineamientos de la Norma ISO 26000.

El lanzamiento del reporte 2022 se realizó durante el mes de octubre. Dicho reporte y los históricos (desde el año 2012) son de acceso público y pueden descargarse de la página web <http://www.mastellone.com.ar>

Resultados del Negocio - Sustentabilidad 2023. Destacados:

- **Ciclo de Planificación anual de Negocio:**
 - 6 direcciones y 2 áreas estratégicas participantes del proceso de planificación 2023
 - 10 Iniciativas Estratégicas (IE) implementadas:
 - 1) Estrategia de Abastecimiento Sustentable
 - 2) Tambo Sustentable
 - 3) Packaging y Sustentabilidad
 - 4) Agua y Efluentes
 - 5) Cambio Climático
 - 6) Diversidad e inclusión
 - 7) Salud y Seguridad / Cuidado de las Personas
 - 8) Integridad
 - 9) Estrategia de nutrición y vida saludable
 - 10) Pérdidas y Desperdicio de Alimentos
 - 7 Planes operativos de Sustentabilidad presentados
 - 209 iniciativas/proyectos de sustentabilidad. 93,95% Gestionadas 82 % Finalizadas.
 - Sistema de Gestión de Desempeño con impacto en bonus anual: 1 Objetivo Superior de Negocio de Sustentabilidad: Cumplido superando el target.
- **Revisión del proceso Sustentabilidad 2022-2025:** Aprobado por Comité de Gobierno
- **Compromisos Nacionales e Internacionales de rendición de cuenta del Negocio:** Informe DSF (Dairy Sustainability Framework) enviado el 28/05/2023, COP / ONU – Pacto Global: Publicado en ONU el 31/12/2023, ODS 8° Edición (Objetivos de Sustentabilidad) se presentaron 22 casos que fueron cargados en la plataforma del CEADS el 08/09/2023 <http://www.ods.ceads.org.ar/?empresa=8#resultados> y Reporte de Sustentabilidad 2022 <https://www.mastellone.com.ar/Files/RS2022.pdf>

Resultado destacado de las iniciativas estratégicas

Sobre cambio climático la misma cuenta con un plan sistémico integrado para adoptar medidas y mitigar efectos, trabajando en la cultura de la organización logrando la sensibilización en la temática. Así como también, integrando a toda la cadena de valor, desde la producción primaria, las operaciones, la logística y los clientes/consumidores.

Dentro de esta iniciativa se encuentran varios ejes de trabajos con distintos grados de avance en su implementación (huella de carbono, huella hídrica, efluentes líquidos y residuos, buenas prácticas agrícolas y economía circular). Para citar uno de los trabajos, la huella de carbono organizacional nos permite obtener valores de reducción y se implementa a través de la norma ISO 14064 y con un objetivo de largo plazo para transitar al carbono neutralidad al 2050.

En materia de circularidad de materiales, realizamos varios proyectos. Puertas adentro de la compañía transformamos nuestros residuos post industriales en materiales, inauguramos este año un espacio de 400 m2 donde se acondicionan y compactan los distintos materiales reciclables en nuestros Complejo Industrial de General Rodríguez llegando a recircular el 97% de los materiales y con respecto al posconsumo, realizamos varios proyectos en pruebas piloto, el más relevantes dedicado a la recuperación de envases Tetra Pak, experiencia realizada en conjunto con la Arcor y Tetra Pak en alianza estratégica con CEMPRE quien articulo con recuperadores para luego de un proceso volcar nuevamente los materiales como insumos cerrando el círculo, obteniendo un resultado de recuperación 100 toneladas aprox.

Sobre la iniciativa de diversidad, equidad e inclusión trabaja delineando ejes, acciones y abordajes sobre a) genero: accionando sobre las incorporaciones de mujeres en posiciones gestión y diversos puestos, también en el análisis y propuestas de extensiones de licencias. B) discapacidad: desarrollando un programa de inclusión denominado juntos construimos, C) violencia y acoso laboral, implementando un protocolo encuadrado en el convenio 190 OIT. Desarrollando también un programa de integridad (código de conducta) con un canal de denuncias externo y procedimientos para los casos. D) Promover una cultura diversa, equitativa e inclusiva.

Además, participamos en programas aceleradores del pacto global de naciones unidas, intercambiando experiencias, análisis de brechas y desarrollando objetivos globales. También la compañía participa en el comité ISO/PC 337 igualdad de género en las organizaciones con el desarrollo de la norma ISO 53800 y a nivel nacional integramos el Sub comité de Diversidad, equidad y género que desarrollo la Norma de sistema de gestión IRAM 57001

RECURSOS HUMANOS EN MASTELLONE HERMANOS S.A.

Situación General.

La dotación de la Compañía y de sus Sociedades Controladas (cualquiera sea la naturaleza de la relación laboral existente) ha tenido la evolución indicada en el siguiente cuadro:

Fin de	Argentina	Brasil	Total
2018	3.559	126	3.685
2019	3.480	134	3.614
2020	3.408	127	3.535
2021	3.310	131	3.441

2022	3.258	133	3.391
2023	3.210	144	3.354

El promedio de edad del personal es de 43,6 años y la antigüedad promedio es 17,3 años. Esto muestra a las claras el compromiso y sentido de pertenencia del personal de la Compañía.

Capacitación

Durante el 2023, mantuvimos nuestra política de capacitación y ejecutamos el Plan Anual en base a la detección de necesidades alineadas a la estrategia del negocio. Se realizaron 255 ediciones de cursos de capacitación en los que participaron 3224 colaboradores, que les destinaron en total 41163 horas/hombre. Las principales áreas abarcadas por los distintos cursos fueron:

- Sistemas.
- Seguridad.
- Administración.
- Ambiente.
- Calidad e Inocuidad Alimentaria.
- Comercial.
- Mantenimiento.
- Producción.
- RRHH.
- Sustentabilidad.

Continuamos potenciando la modalidad virtual, pero volvimos a focalizarnos en actividades presenciales y/o combinación de ambas, el desarrollo de habilidades digitales es un objetivo que se trabajó a través del Espacio de Formación virtual, aumentando un 8,31% las interacciones con respecto al año anterior.

Los ejes de trabajo fueron 3: Desarrollo de competencias organizacionales, Desarrollo de competencias técnicas y adopción de Cultura de Inocuidad.

RELACIONES CON LA COMUNIDAD

Desde el área de Relaciones con la Comunidad trabajamos para generar vínculos en las comunidades donde la empresa tiene sus plantas industriales, clasificadoras, y en donde realizamos la recolección de leche cruda; con el objetivo de fortalecer los lazos ya creados a lo largo de nuestra historia.

Así, llevamos a cabo diversas acciones enmarcadas dentro de diferentes programas, tales como: **experiencias educativas, el programa de donaciones y las campañas institucionales.**

Se presentan a continuación los principales resultados de la gestión:

- Alcanzamos 105.700 contactos de forma directa a través de experiencias educativas.
- Donamos el equivalente a 2.455.200 vasos de leche

- Más de 45.000 personas recorrieron presencialmente los Complejos Industriales de General Rodríguez y Trenque Lauquen.
- Alcanzamos más de 12.000 contactos directos en el Museo de los Niños del Shopping Abasto y más de 6.000 en comunidades en donde Mastellone Hermanos posee sus plantas productivas.
- Coordinamos 10 eventos junto a la Dirección de Compra de Materia Prima Láctea, construyendo reputación corporativa y experiencias educativas.

Ejes del área:

- Experiencias educativas
- Programa de donaciones
- Campañas Institucionales
- Servicio a la Dirección de Compra de Material Prima Láctea para las exposiciones, eventos de relacionamiento con productores y actividades sectoriales.

Experiencias educativas:

Se alcanzaron 105.700 experiencias educativas, mediante la articulación de 8 programas tanto presenciales como virtuales, aumentando el alcance en un 10,5% comparado con el año anterior y un 95% comparado con el 2021

- La compañía sostuvo el programa de visitas presenciales en el Complejo Industrial Pascual Mastellone, que superó las 45.000 personas, y comenzaron a realizarse por primera vez las visitas educativas para Niveles Superiores en el Complejo Industrial Victorio Mastellone (Trenque Lauquen) con un alcance de 778 personas.
- Se ofrecieron experiencias tecnológicas (Realidad Virtual y Realidad Aumentada) en todos los eventos y activaciones fuera de los complejos industriales con contenidos educativos correspondientes a: Visitas Asíncronas, Bienestar Animal, Sustentabilidad y Nutrición.
- Se ofrecieron Visitas Virtuales a todas aquellas instituciones que por motivos económicos y de distancia no podían acercarse a los complejos industriales para realizar las visitas. En dichos encuentros participaron más de 1.100 personas.
- Participación en el Museo del Abasto acompañando campañas de Desayuno no se Toma Vacaciones, Vuelta a clases y Circuito productivo con un alcance de 11.800 personas.
- En el marco de la campaña “El Desayuno no se toma Vacaciones”, se realizaron activaciones en Mar del Plata y Temaiken, con un alcance directo de 34.000 personas.
- Se brindaron talleres en Clubes y Colonias para compartir el circuito productivo de la leche y promover una alimentación saludable alcanzando más de 5600 personas.
- Se lanzó por primera vez el programa de Talleres de Reciclado y Sustentabilidad en Villa Mercedes, Trenque Lauquen y General Rodríguez. Alcanzando a más de 15 instituciones participantes.
- Junto a la Dirección de Compra de Materia Prima Láctea y Capital Humano, se llevó adelante la 3er edición de TAMBO 4.0 junto a 2 Instituciones Agrotécnicas remitentes de leche.



- Se acompañó a las Olimpiadas Lecheras Nacionales entregando en esta segunda oportunidad la “Copa Mastellone Hnos”, que premia a las instituciones que compiten en un certamen educativo de temáticas lecheras.

Programa de donaciones:

A través de nuestro programa de relacionamiento con instituciones vulnerables, comedores y entidades de bien público, realizamos las siguientes acciones:

- Durante 2023 se donaron 491.000 litros de leche. Esto implicó un aumento de 17% comparado con el año anterior.
- Más de 150 PCs donadas a instituciones benéficas, clubes y escuelas de General Rodriguez, Trenque Lauquen, Villa Mercedes y Canals. Esto implicó un aumento del 30% comparado con el año previo.
- Se realizaron 30 Talleres de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos en comedores y merenderos alcanzados por las donaciones.
- En el Marco del Día Mundial de la Leche, junto a la Red de Banco de Alimentos se donaron 60.000 litros de leche en 13 Provincias Argentinas.
- Se entregaron donaciones de pintura, muebles, sillas, luminarias y kits de cocina a escuelas, clubes y comedores de nuestras comunidades.
- Se lanzó el programa “Sumemos más Leche en el Desayuno”, junto a Banco de Alimentos, alcanzando a 8 entidades cercanas al Complejo Industrial Pascual Mastellone y más de 240 familias.
- Se participó de la 5ta edición de #DesafíoTambero con una donación de 4.000 litros de leche al Banco de Alimentos de Rosario.

COMUNICACIÓN EXTERNA Y MARCA INSTITUCIONAL

Campañas Institucionales

A lo largo del año, se realizaron 5 campañas institucionales como herramienta de vinculación con los consumidores para fomentar hábitos saludables.

1. El desayuno no se toma vacaciones:

Con el fin de concientizar sobre la importancia de realizar el desayuno y no suspender este buen hábito en vacaciones, la empresa trabajó en 2 ediciones de su campaña “El Desayuno no se Toma Vacaciones”. Así, aprovechó el receso escolar de verano para estar presente en Mar del Plata, Temaiken, Museo de los Niños (Abasto Shopping) y Trenque Lauquen con talleres y actividades especialmente pensadas para menores en edad escolar. Como parte de la campaña se obtuvieron 76 repercusiones entre notas gestionadas, entrevistas y la publicación del comunicado de prensa. A través de la campaña se obtuvo un alcance total de 7,5 millones de personas.

2. Vuelta al Cole

Como parte del compromiso de la empresa en post del desarrollo de comunidades más sanas y conscientes de su alimentación, se llevó a cabo una campaña centrada en la elaboración de viandas saludables.

La acción principal tuvo lugar en el Shopping DOT en donde, junto a celebridades reconocidas y referentes culinarios, se prepararon viandas en vivo, se ofrecieron degustaciones, experiencias educativas y se llevaron a cabo sorteos.

Como parte de la campaña, se gestionaron 16 notas de prensa y se enviaron kits especialmente pensados para periodistas y líderes de opinión. Asimismo, se generaron 10 contenidos en redes sociales y se hizo difusión interna.

El alcance total de la campaña fue de más de 5,1 millones de personas alcanzadas.

3. Día Mundial de la Leche

En el marco del Día Mundial de la Leche, la empresa llevó a cabo su tradicional campaña para dar a conocer sus beneficios y concientizar sobre la importancia de su consumo.

Así, realizó un evento de prensa para presentar los resultados del estudio “Los Argentinos y los lácteos” en Argentina 2022 realizado junto a Kantar, al que asistieron 13 periodistas de medios nacionales, especialistas en sustentabilidad y lechería.

Además, se generó contenido nutricional sobre el tema para dar a conocer a distintos públicos a través de redes sociales, newsletters, notas y presentaciones.

En esta oportunidad, la empresa realizó una alianza estratégica junto a la Red de Bancos de Alimentos a través de la que se entregaron los 300.000 vasos de leche donados por la compañía.

Del 1° al 4 de junio se realizaron actividades exclusivas en el Shopping Abasto y las Visitas al Complejo Pascual Mastellone, ubicado en General Rodríguez, incluyeron una presentación técnica respecto a los beneficios del alimento.

La difusión de la campaña alcanzó las 109 notas de prensa y 16 contenidos en redes sociales.

El alcance total de la campaña fue de 14,6 millones de personas.

4. Plan de Packaging Sustentable

Con el fin de difundir nuestro Plan de Packagings Sustentables y el compromiso a 2030 de la compañía, se llevó a cabo una campaña de difusión que superó las 35 notas en diferentes medios especializados tanto locales como nacionales.

La empresa participó de la 1° Exposición de Reciclado a través de un stand institucional y con presentaciones técnicas para el público especializado.

Asimismo, recibió un premio APSAL “Envases Sustentables” en la categoría Sustentabilidad, como se detalla en el próximo apartado.

Reconocimientos recibidos por la compañía

Durante el año 2023 la empresa ha recibido las siguientes distinciones:

Ranking	Institución	Categoría	Puesto
Las 100 mejores en imagen	SEL Consultores. Publica Revista Apertura	Ranking general	18°
Top Brands	Revista Apertura	Estrategias de Comunicación y Marketing	6°

Brand Footprint	KANTAR	Marcas más elegidas por los argentinos	2°
Ranking Merco	Merco	Reputación corporativa	37°
Las Mejores para la Opinión Pública	SEL Consultores	Ranking general	4°
Best Work Places Argentina	Computrabajo	Alimentación	2°

Además, la compañía ha recibido una serie de premios y reconocimientos tal se listan a continuación:

- Premio Fortuna, por la Certificación de Bienestar Animal
- Premio a la Exportación Argentina, en la categoría de Industria Láctea, de la Revista Prensa Económica
- Premio APSAL “Envases Sustentables” en la categoría Sustentabilidad.
- Premio APSAL “Capacitación nutricional”, en la categoría Capacitación profesional, por los Webinars realizados en 2022 para profesionales de la salud.
- Distinción de APSAL por la Trayectoria de la empresa en su 94° Aniversario.
- Premio Eikon a la Publicidad Institucional del programa de Bienestar Animal.
- Mención al mérito, en el marco de los Premios Conciencia, por su Packaging con enfoque sostenible.

Gestión de prensa

Se presentó el 11vo Reporte de Sustentabilidad de Mastellone Hnos. a más de 10 periodistas especializados de sustentabilidad y ambiente. En el encuentro, se introdujo la Estrategia y la Política de Sustentabilidad de la compañía, los principales resultados en cada uno de los compromisos de dicha política. Por último, se profundizó en 3 programas clave: Bienestar Animal, Packagings Sustentables y Relaciones con la Comunidad.

Asimismo, los equipos de Sustentabilidad, Comunicación Institucional y Relaciones con la Comunidad, viajaron a Trenque Lauquen para presentarlo a actores y a la prensa local, por segundo año consecutivo.

Como resultado de la gestión, se alcanzaron 27 notas en diferentes medios de alcance nacional.

Inauguración del Centro de Circularidad de Residuos de la compañía

Para dar a conocer el Centro de Circularidad de Residuos (CCR) en su principal complejo industrial, ubicado en la localidad de General Rodríguez, se organizó un encuentro en planta con 6 periodistas de medios especializados en sustentabilidad y ambiente.

Durante la jornada se introdujo a la gestión de residuos, los tipos de residuos que se manejan dentro de planta, su clasificación y, luego, se visitó el centro. Allí, se difundieron los detalles de la operatoria y las mejoras que su instalación trajo aparejada.

La inauguración del CCR tuvo una cobertura en 29 notas de prensa entre la publicación del comunicado y entrevistas a los voceros designados.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

La compañía cuenta con un Departamento de Información Nutricional, cuya misión radica en contribuir con el posicionamiento de la compañía dentro de un entorno saludable mediante la interacción con entidades científicas, sector público y privado.

Durante el 2023, se realizaron 8 Jornadas para profesionales de la salud, de las cuales 6 fueron virtuales y 2 presenciales a las cuales concurren 3200 asistentes. Las temáticas abordadas estuvieron relacionadas con Nutrición Deportiva y Salud Digestiva, las cuales permiten capacitar a profesionales de la salud con investigación de vanguardia y suministrar información científica a través de un boletín informativo mensual, cuyo alcance total es de 12.085 profesionales activos. Los contenidos desarrollados son alojados en un sitio web (www.lecheynutricion.com.ar) donde se comparte contenido relevante y de interés para profesionales y público en general.

En conjunto con la política de Relaciones con la Comunidad, se brindaron un total de 9 capacitaciones sobre alimentación saludable y manipulación de alimentos en comedores y hospitales, en diferentes zonas de influencia de la compañía.

Como parte del eje de investigación, el Departamento de Información Nutricional participa del estudio Kantar, “Los argentinos y los Lácteos”, relevando información de interés para la compañía, contemplada para el desarrollo de nuevos recursos en materia de nutrición y comunicaciones futuras a realizar.

Durante el 2023 se trabajó en conjunto con la Asociación Celiaca Argentina (ACA) con la cual se realizó una Jornada Presencial en el mes de mayo 2023, en donde se brindaron consejos de alimentación, entrega de recetarios, culminando la misma con un taller de cocina sin gluten, destacando que el portafolio de productos de la empresa. A su vez, se participó de la Expo Celiaca, el evento más importante de Argentina y Latinoamérica donde se reúnen anualmente las empresas que elaboran alimentos aptos para personas con celiaquía, profesionales de la salud, personas con esta condición y sus familiares. Se realizaron talleres de cocina y sustentabilidad, charlas de nutrición y entrega de productos.

Por último, es importante mencionar que se participó activamente en el XXII Congreso Argentino de Nutrición en la ciudad de Mar del Plata, en el cual se brindó información nutricional de los productos y se mantuvieron diferentes reuniones con profesionales de la salud afianzando una vez más el contacto con profesionales de la salud.

SISTEMAS DE GESTIÓN

Desde la Gerencia de Coordinación de Sistemas de Gestión se realiza la implementación de diferentes normas internacionales con la posibilidad de certificar o acreditar, tarea que apalanca la sustentabilidad de la compañía, acompañando el comercio exterior y el cumplimiento de compromisos en post de la mejora continua de nuestros procesos. Además, se administra la documentación, se lidera el proceso de auditorías internas, auditorías externas y el de la revisión por la dirección dentro del Sistema de Gestión Integrado (abarcando los siguientes ejes: Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad en el trabajo, Energía, Buenas prácticas de manufactura, Inocuidad de los alimentos, Competencia de los laboratorios, Bienestar animal y HALAL), con el consecuente trabajo de mantenimiento y mejora de todo el Sistema.

El alcance actual del Sistema de Gestión Integrado de Mastellone incluye las siguientes normas:

- **ISO 9001:2015:** Sistema de Gestión de Calidad (Parcialmente implementado)
- **ISO 50001:2019;** Sistema de Gestión de la Energía (Parcialmente implementado)
- **ISO 14001:2015:** Sistema de Gestión Ambiental (*Certificado durante el 2023*).

- **ISO 17025: 2017:** Competencia Técnica en Laboratorios de Ensayo (Acreditado en Laboratorio Central y Laboratorios de Análisis y Tipificación de Leche Armonía, Mercedes y Trenque Lauquen).
- **FSSC 22000 v 5.1:** Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria (Certificado en las plantas productivas de Recibo de Leche, Ultrapasteurización, Leche Estéril, Dulce de Leche, Leche en Polvo Planta 5 y Complejo Industrial Victorio Mastellone-TL: elaboración de quesos y de sueros y leches en polvo)
- **Sistema de Gestión HALAL** (Certificado en las plantas de Manteca, Leche en Polvo Planta 4, Leche en polvo planta 5, Quesera Canals y como proveedores de suero de queso las plantas queseras Trenque Lauquen y Leubucó).
- **Bienestar Animal:** basada en la norma IRAM-ISO/TS 34700:2018: Gestión del Bienestar Animal, para toda la leche destinada a elaboración de nuestros productos.

Cabe destacar que durante el 2023 se obtuvo la certificación del Sistema de Gestión Ambiental basado en la norma ISO 14001:2015 para 3 plantas de la organización: Planta Villa Mercedes, San Luis; Planta Clasificadora Mercedes y Planta Clasificadora Junín- Una acción más que muestra el claro compromiso de la organización con la Sustentabilidad de la actividad.

PROGRAMA DE INTEGRIDAD Y CÓDIGO DE CONDUCTA

La existencia de una cultura de cumplimiento es fundamental para prevenir la corrupción y otros delitos en la estructura organizacional. Gestionar riesgos y oportunidades, crear valor a largo plazo y comunicar con impacto son pilares fundamentales del Gobierno Corporativo para mantener el compromiso de fortalecer e integrar la gestión de compliance a la sostenibilidad de la organización.

Por lo tanto, es necesario promover una cultura corporativa ética basada en valores que persigan no sólo el cumplimiento de la norma por parte de la organización o la exención de responsabilidad penal de la persona jurídica, sino la generación de un impacto positivo en la sociedad y el desarrollo del máximo potencial de las personas, teniendo en cuenta los principios éticos y las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Se describen a continuación las acciones llevadas a cabo durante el año 2023 relacionadas con el Programa de Integridad:

- Como parte de la gestión de denuncias, además de la recepción de casos a través de los canales oficiales gestionados por un tercero independiente, también se realizó gestión sobre casos canalizados por otros canales de comunicación internos y externos de la empresa, cumpliendo con los lineamientos establecidos en la Política de Denuncias para su gestión y administración.
- Difusión y visibilidad de los canales de denuncia en los portales web institucionales, permitiendo una mayor accesibilidad a terceros.
- Análisis y tratamiento de las denuncias recibidas de acuerdo con los principios y procesos de trabajo establecidos en la Política de Investigación de Denuncias, a efectos de garantizar que las investigaciones se realicen en forma profesional, justa, confidencial e independiente. Es importante destacar que el proceso de investigación es interno, con colaboradores que fueron capacitados para llevar adelante las investigaciones. Las investigaciones son supervisadas por el Responsable de Integridad y tratadas por el Comité de Ética de la Compañía.

- Reuniones del Comité de Ética para el tratamiento de las denuncias recibidas, análisis de los informes de los equipos de investigación y la determinación de recomendaciones, sanciones y planes de acción.
- Revisión de políticas y procedimientos de integridad aprobados por el Comité de Ética, adecuándolos a los contextos y necesidades de la empresa.
- Definición de los contenidos de capacitación en materia de integridad para los diferentes grupos de interés de la Compañía, teniendo en consideración los roles y responsabilidades de los colaboradores y su impacto en la organización.
- Desarrollo de campañas de comunicación internas relacionadas con el Programa de Compliance. Algunos temas afines: política de regalos, canales de denuncia, procesos de investigación, apertura de canales hacia terceros, sensibilización del día internacional de la lucha contra la corrupción y conflicto de interés. Las mismas se realizaron en coordinación con el área de Comunicación Interna a través de los diferentes canales internos.
- Mayor alcance en la implementación de la Política de Conflictos de Intereses con el objetivo de conocer los conflictos de interés del personal para garantizar la independencia en los procesos de toma de decisiones y proteger los intereses de la empresa. Para ello, se solicitó a los colaboradores de niveles de impacto de mandos medios, que completen en carácter de declaración jurada un cuestionario en forma obligatoria. También se les solicitó su actualización a los niveles de impacto superiores que ya habían tenido su implementación en el 2022.

Todos los colaboradores cumplieron con dicha premisa, a efectos de que la empresa realice, en caso de corresponder y en función al análisis de riesgos en materia de integridad, acciones al respecto. Es importante destacar que todo este proceso garantiza la seguridad y confidencialidad de la información a través de plataformas digitales.

Junto con el Comité de Ética se analizaron los resultados, se establecieron riesgos de los conflictos declarados y se definieron planes de acción para su mitigación. Se seguirá extendiendo el alcance de esta política a otras áreas sensibles de la organización.

Siguiendo con el avance de la implementación de la Estrategia de Abastecimiento Sustentable, enmarcada en la Política de Sustentabilidad de la empresa, junto con el área de Compras y Sustentabilidad, se definió el modelo de matriz de riesgo de proveedores, se ajustaron las evaluaciones de proveedores tanto para bienes como servicios, se desarrolló un software para la realización de esta gestión por parte de los proveedores con el soporte del área de Sistemas, y se elaboró un procedimiento según los lineamientos definidos a efectos de lanzar las evaluaciones de proveedores en el 2024 y gestionar mejoras y oportunidades en nuestra cadena de suministros.

Se incorporó como requisito obligatorio y se digitalizó la adhesión y conformidad del Código de Conducta en el proceso de on-boarding de los colaboradores.

Se digitalizó el proceso de recepción de regalos, cumpliendo los lineamientos de la Política de Regalos y Atenciones, con el fin transparentar el proceso y contar con la información de manera on-line para la toma de decisiones.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Durante el año 2023 hemos continuado con la ejecución de las distintas etapas del proyecto “Alpha”, el cual vale la pena recordar, consta en la implementación de un sistema informático integrado, tipo ERP (Enterprise Resources Planning). La fecha del 1 de noviembre 2023

constituye el primer hito del proyecto, con la puesta en marcha de dicho sistema para nuestra subsidiaria Mastellone San Luis SA. La misma fue ejecutada con éxito, operándose casi el 90% de las actividades de dicha Compañía en el entorno del sistema JD Edwards, que fue el ERP elegido a implementar. Restan solo terminar de cubrir algunas operaciones, las cuales forman parte también de la curva de aprendizaje del sistema, y se terminarán de poner en funcionamiento durante los primeros meses del 2024.

La elección de poner en operación las actividades de la mencionada subsidiaria, fue no solo parte del plan de trabajo del proyecto, sino también, que fue clave como experiencia inicial para la ejecución de la siguiente fase del proyecto, la cual consiste en la implementación de dicho sistema para el resto de las operaciones de todas las empresas que conforman Mastellone Hermanos SA (con excepción de las subsidiarias del exterior). La salida en vivo con este nuevo sistema para todas las Compañías está prevista para agosto 2024, aunque corresponde señalar que en los meses previos gradualmente se irá habilitando dicho sistema en las plantas industriales que la Compañía posee en el interior del país.

En materia financiera, el año presento diversas complejidades desde el punto de vista económico-financiero del país. Esto exigió el desarrollo de diversas estrategias financieras con el fin de salvaguardar y en lo posible sacar el mayor rédito posible, a la posición de liquidez de la Compañía.

En este sentido durante el año hemos buscado maximizar los rendimientos de las colocaciones de los excedentes de caja, aunque también, y muy especialmente a partir del mes de septiembre, ejecutamos una estrategia enfocada en la cobertura de los fondos en Pesos de la Compañía, ante una posible devaluación de la moneda y también de cara a los compromisos financieros de fin de año. Esta acción ha sido totalmente exitosa dado que hemos podido cumplir en alto grado el objetivo de cobertura buscado dada la importante devaluación del peso registrada en el mes de diciembre.

Por último, corresponde señalar que a fin de 2023 operó el vencimiento de las Obligaciones Negociables clase H dólar linked, emitidas originalmente en junio 2021, en ocasión de la restructuración de nuestra deuda financiera. El total del principal de este bono era de Pesos equivalente a USD 11,8 millones, y su pago total fue cubierto con fondos propios de la Compañía provenientes de la generación de caja de sus negocios.

RESULTADOS DEL AÑO

Tal como hemos venido informando en las reseñas de los balances trimestrales, el alza de la inflación, las restricciones y/o limitaciones impuestas por las políticas de controles de pecios, el atraso cambiario registrado en la mayor parte del año y los efectos de la sequía que tuvieron una influencia definitiva sobre los costos de la producción de leche cruda, fueron los factores más relevantes que influenciaron sobre los resultados de la Compañía.

En un año sumamente complejo la Compañía ha desarrollado sus operaciones en una forma totalmente normal, desarrollando diversas acciones en todos los planos de su negocio, desde lo referido al abastecimiento de la materia prima láctea, las operaciones industriales y comerciales y en materia financiera, tal como se ha ido describiendo a lo largo de la presente Memoria.

Específicamente en lo referido a los resultados ligados a las operaciones de la Compañía, si bien el primer trimestre del año fue el período en que se registró el mayor impacto negativo por la influencia de los factores antes mencionados, durante el resto del año la Compañía pudo gradualmente ir recomponiendo su rentabilidad operativa, y más especialmente en la segunda mitad del año. Por otra parte, contribuyó muy positivamente también a dicha recuperación, la mejora en el tipo de cambio entre el Peso y el dólar estadounidense registrada en el último trimestre, ya que revalorizó los negocios de comercio exterior.

En relación con los resultados no ligados a las operaciones de la Compañía, la devaluación registrada en diciembre tuvo un impacto directo en la valuación en Pesos de nuestra deuda financiera en moneda extranjera, generando un resultado por diferencias de cambio, que si bien no implica una erogación de fondos para la Compañía, si tuvo efecto directo sobre el resultado del ejercicio. Asimismo, es relevante mencionar que los pagos correspondientes a la mencionada deuda financiera se realizan directamente con el cobro de nuestras exportaciones.

Información resumida del Balance (cifras expresadas en moneda homogénea del 31/12/2023)

	2023	2022
	Cifras en Millones de Pesos en moneda homogénea del 31 de diciembre de 2023	
Activo Corriente	188.962	165.105
Activo No Corriente	261.716	233.431
Total del Activo	450.678	398.536
Pasivo Corriente	106.597	94.241
Pasivo No Corriente	185.376	171.844
Total del Pasivo	291.973	266.085
Patrimonio atribuible a los propietarios	158.702	132.448
Participaciones no controladas	3	3
Total, del Patrimonio	158.705	132.451

	2023 %	2022 %
Activo Corriente/Activo Total	41,9%	41,4%
Activo No Corriente/Activo Total	58,1%	58,6%
Pasivo Corriente/Pasivo Total + Patrimonio Total	23,7%	23,6%
Patrimonio Total/Total Pasivo + Patrimonio Total	35,2%	33,2%

APLICACIÓN DEL AJUSTE POR INFLACIÓN EN LOS ESTADOS CONTABLES

Informamos a los señores accionistas que la Comisión Nacional de Valores en su Resolución General RGCRGN777-18 de fecha 26 de diciembre de 2018 impuso la obligación de presentar los Estados Contables en moneda homogénea. De esta manera, la información contable incluida en el presente ejercicio económico anual finalizado el 31 de diciembre de 2023 se encuentra ajustada por inflación, el cual ha sido practicado en conformidad con las normas contables internacionales (IFRS), aplicando las técnicas de ajuste establecidas por las normas contables de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (“FACPE”).

En razón de ello, son de aplicación los principios establecidos por la NIC29 la cual fue emitida por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad en julio de 1989 y reformada en 1994, y también confirmada por la FACPE, y por ende se debe calificar a la economía argentina como hiperinflacionaria, ya que a julio 2018 la inflación acumulada en los últimos tres años es superior al 100%. De esta forma, los balances emitidos por empresas argentinas cuya moneda funcional es el Peso, deben estar ajustados por inflación siguiendo las normas contables aplicables al caso. Asimismo, los entes reguladores han emitido las resoluciones correspondientes a fin de recibir los balances re expresados por inflación.

Tal como se explicita en la **Nota 2.2** del Balance, el método de ajuste por inflación aplicado no implica modificaciones sobre los ingresos y egresos de la Compañía, y/o en nuestros cálculos de generación de fondos de los negocios.

TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS DEL EJERCICIO

El resultado neto del presente ejercicio arrojó una pérdida neta de \$ 13.189 millones de pesos, la cual permanecerá en la cuenta de resultados acumulados.

PERSPECTIVAS Y ACCIONES PREVISTAS PARA EL PROXIMO AÑO

Las primeras medidas del nuevo gobierno en materia fiscal (déficit cero), sinceramiento cambiario y tarifario, y la no intromisión del gobierno en la fijación de precios, genera un cambio de expectativas positiva para el mediano plazo. Sin duda, en el corto plazo y hasta que se estabilice la economía, particularmente la inflación, estas medidas tendrán un impacto significativo en los costos y precios del sector, produciendo una fuerte caída en las ventas, la cual no prevemos se revierta hasta la segunda mitad del año.

El 2023 cerró con una muy alta inflación anual, la cual alcanzó un 211,4%, con una aceleración de la misma en la última parte del año. Dado esto, sumando a lo detallado en el capítulo de “Contexto Económico de Argentina” en esta Memoria, estamos frente sin duda a un escenario muy complicado para el 2024, donde al menos en la primera mitad del año las cifras esperadas para el consumo no resultan muy alentadoras, dada la persistencia de una alta inflación y una caída en términos reales de los ingresos de la población.

Complementando lo descripto, es esperable que existan presiones sobre los costos de la Compañía, por esta razón procuraremos compensar estos efectos con el fin de recuperar su rentabilidad, apoyándonos en acciones de eficiencia y con precios de venta adecuados apuntando también a defender los volúmenes de ventas considerando nuestra posición de liderazgo en el mercado.

Nos fijamos objetivos ambiciosos en materia comercial alcanzando los distintos canales de comercialización. Llevaremos adelante distintas acciones comerciales para ampliar los puntos de venta atendidos por la empresa, acompañando las mismas con un portafolio de productos adecuado, sobre todo considerando el cuadro de situación general sobre el cual nos hemos referido previamente.

En lo que respecta a los negocios con el Exterior, sostendremos nuestra presencia en los mercados internacionales y muy especialmente en los regionales. En estos últimos, establecimos objetivos de crecimiento en Brasil, por medio de nuestra subsidiaria Leitesol, ampliando la oferta de productos además de la leche en polvo y también seguiremos el mismo camino para nuestros negocios con el resto de los países del continente como Uruguay, Paraguay, Bolivia, Chile, etc.

Es clave para la Compañía, para poder llevar adelante el plan antes detallado, asegurar y crecer en la cantidad de litros de leche cruda procesada en nuestras plantas. En este sentido, ejecutaremos las acciones necesarias para asistir a nuestros productores tamberos en los diversos planos posibles, desde capacitación hasta financiamiento de proyectos de crecimiento y/o de sustentabilidad de su producción. Estas acciones serán clave para el año, dado que en el comienzo de 2024, la producción primaria está siendo afectada muy seriamente por los diversos efectos climáticos registrados en las principales cuencas de producción.

En la faz productiva, pondremos foco en ejecutar aquellas inversiones vinculadas con la mejora de los indicadores de eficiencia productiva, vía modernización de instalaciones, reemplazo de equipamiento de mayor antigüedad, incorporación de tecnología, etc. Como también se ha desarrollado en el capítulo correspondiente a este tema en la presente Memoria, el foco estará puesto en reducir el consumo energético y de agua, y también las distintas mermas productivas.

Por último, tenemos previsto para agosto 2024 la finalización de la fase 2 de nuestro proyecto Alpha (implementación del sistema ERP). A partir de dicho momento, iniciaremos la siguiente fase del proyecto, que contempla la continuación del desarrollo de herramientas basada en las mejores tecnologías disponibles, lo cual indudablemente aportará mucho valor a la Compañía.

En paralelo con este proyecto, continuaremos trabajando en conjunto con Logística La Serenísima, en la implementación del ERP para dicha Compañía, lo cual también traerá mejoras significativas para la operación comercial y logística.



Como se señaló anteriormente, este año festejaremos el 95 aniversario de nuestra Compañía, lo cual ciertamente no es poco. Fieles a nuestra historia, respetando nuestros principios básicos, la calidad de nuestros productos, la marca y demás fortalezas de la Compañía, estamos plenamente confiados en alcanzar nuestras metas y objetivos del año.

CONSIDERACIONES FINALES

Quisiéramos aprovechar esta oportunidad para extender nuestro agradecimiento, en igual forma y sin importar el orden, hacia todos los consumidores argentinos, nuestros empleados, productores tamberos, clientes, instituciones financieras, acreedores financieros y demás proveedores, por todo el apoyo recibido durante todo el año.

Hacemos extensiva igual gratitud a los grupos de accionistas de la empresa que han apoyado permanentemente nuestra gestión en estos tiempos tan complejos.

General Rodríguez, 5 de marzo de 2024.

EL DIRECTORIO