



***MEMORIA Y
ESTADOS FINANCIEROS
63° Ejercicio Económico***

A NUESTRA NÓMINA DE ACCIONISTAS

La Dirección tiene el agrado de poner a su consideración la Memoria, el Inventario, los Estados Financieros Individuales, los Estados Financieros Consolidados de Grupo Arcor, los Informes del Auditor, el Informe de la Comisión Fiscalizadora y la propuesta de destino del Resultado del Ejercicio N° 63, comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023.

CONSIDERACIONES GENERALES

El año 2023 se destacó por la continuidad de la recuperación económica mundial posterior a la pandemia de COVID-19 y la invasión rusa de Ucrania. La inflación mundial disminuyó más rápido de lo previsto después de alcanzar su punto máximo en 2022 y las medidas tomadas afectaron menos de lo esperado al empleo y la actividad económica de las principales potencias, gracias al endurecimiento de las políticas por parte de los bancos centrales, que mantuvieron ancladas las expectativas de inflación.

La disminución de la inflación generó un aumento en las expectativas de los mercados sobre la reducción de las tasas de interés de política monetaria, contribuyendo a la disminución de las tasas de interés a más largo plazo. A pesar de ello, los costos de endeudamiento a largo plazo siguen siendo elevados, tanto en las economías avanzadas como en los mercados emergentes. En algunos países donde la inflación disminuyó, como Brasil y Chile, cuyos bancos centrales endurecieron su política monetaria antes que otros países, las tasas de interés han descendido desde el segundo semestre de 2023. Sin embargo, los bancos centrales de los principales países desarrollados aún mantienen políticas monetarias restrictivas debido a que los niveles de inflación permanecen por encima de las metas establecidas.

En este contexto, las proyecciones del FMI incluidas en la *Actualización de Perspectivas de la economía mundial*¹ indican que el crecimiento global fue de 3,1% en 2023. Asimismo, para los principales motores de la economía mundial, Estados Unidos y China, el FMI estimó un crecimiento de la actividad económica del 2,5% y 5,2% del PBI, respectivamente.

En cuanto a América Latina, en el balance preliminar de la CEPAL² se menciona que la región continúa mostrando niveles bajos de crecimiento, con una tasa estimada del 2,2% para el año 2023.

Los espacios para la modificación de la política fiscal y monetaria siguen siendo limitados en los países de la región. Aunque los niveles de deuda soberana han disminuido, aún son elevados, lo que, sumado al aumento del costo del financiamiento externo e interno, restringe el espacio fiscal. En el ámbito monetario, la inflación en muchos países de la región sigue a la baja, pero la política monetaria mantiene un sesgo restrictivo debido a los posibles efectos sobre los flujos de capital y el tipo de cambio, considerando las altas tasas de interés aún vigentes en los países desarrollados.

Según el informe de la CEPAL, las principales economías de la región, Brasil y México, mostraron un crecimiento del 3,0% y 3,6%, respectivamente. En el caso de Chile, se estima que el crecimiento de su PBI fue del 0,1%, aproximadamente.

En contraste, la economía de la Argentina se contrajo en 2023 debido al impacto combinado de la caída de la inversión y las exportaciones. La disminución de la inversión estuvo asociada a una creciente incertidumbre macroeconómica y política, mientras que la caída en las exportaciones se atribuyó a una de las sequías más importantes de las últimas décadas, que afectó al complejo agroexportador y exacerbó desequilibrios macroeconómicos que ya existían en el país. Se estima que el PBI cerrará el año con una caída del 2,5%.

Durante el 2023, además de las situaciones mencionadas precedentemente, se destacó la persistencia de elevados niveles de inflación y devaluación de la moneda local en la Argentina. La variación interanual, según el IPC del INDEC, fue del 211,4%, mientras que la devaluación de la moneda alcanzó el 356,3%.

ECONOMÍA Y EMPRESA

El Grupo cerró el ejercicio económico N° 63, comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023 con ventas consolidadas por ARS 1.915.229 millones. En comparación con el año anterior, las ventas disminuyeron un 1,6% en pesos. Las ventas a clientes domiciliados en la Argentina representaron el 68,3% de las ventas consolidadas del grupo, y las ventas a clientes domiciliados en el exterior, que incluyen las exportaciones a terceros desde la Argentina, representaron el 31,7% de las ventas consolidadas.

El año 2023 se caracterizó nuevamente por ser sumamente complejo, especialmente en la Argentina, principal escenario para el desarrollo de los negocios del Grupo. Se observó una caída general del consumo, producida por los efectos de la inflación y la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores, lo que afectó a la mayoría de las categorías en las que participamos. Además, la imposibilidad de trasladar a precios el aumento de gastos y costos, la devaluación de la moneda y los problemas de abastecimiento durante el año, impactaron en nuestra rentabilidad operativa.

¹ Fuente: Fondo Monetario Internacional, *Actualización de Perspectivas de la economía mundial*, enero de 2024.

² Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2023* (LC/PUB.2023/22-P), Santiago, 2023.

En este contexto, el Grupo alcanzó un resultado operativo consolidado de ARS 108.172,4 millones, lo que representa un deterioro respecto del año anterior ya que, expresado en términos de ventas representa un 5,6%, mientras que en el año 2022 fue del 6,8%. La dificultad para mantener los márgenes operativos en los niveles del año anterior fue principalmente ocasionada por el incremento de la estructura de costos y gastos consolidados por sobre el incremento de los ingresos, especialmente en nuestros negocios de Argentina.

Cabe destacar que, además del deterioro de la performance operativa, el resultado final se ha visto afectado a nivel de los resultados financieros producto de la importante devaluación de la moneda argentina ocurrida durante el mes de diciembre de 2023. Además, el incremento de la inflación respecto del año anterior genera un resultado por posición monetaria neta mayor.

Como consecuencia de lo antes descripto, al cierre del ejercicio se obtuvo un resultado final de ARS 26.052 millones, que expresado en términos de ventas representa un 1,4%, mientras que el año anterior fue del 5,7%.

Con relación a la performance, los negocios de consumo masivo (Golosinas, Chocolates, Helados, Galletas y Productos Funcionales) experimentaron una disminución de los volúmenes vendidos en algunas categorías, aunque lograron mantener e incluso aumentar el volumen de otras categorías cuyo consumo está más relacionado con el impulso, la indulgencia y el consumo "on the go". Se destaca la performance de aquellas categorías impulsadas por el lanzamiento de nuevos productos y campañas publicitarias asociadas.

Los volúmenes de los negocios industriales tuvieron un incremento, principalmente en Agronegocios en lo que respecta a ventas de jarabes, almidones, especialidades y subproductos. En cuanto a las ventas de Packaging, tuvieron un comportamiento diverso, dependiendo de cada rama de negocios en las que se participó, donde la performance tuvo como común denominador las dificultades para mantener el flujo de aprovisionamiento de materias primas e insumos importados necesarios debido a restricciones regulatorias. En el segmento de cartón corrugado, la venta tuvo una contracción global respecto del año anterior. Por su parte, el negocio de bolsas industriales, apalancado por la integración en la producción de papeles Sack Kraft, siguió consolidando su crecimiento. El negocio de envases flexibles logró incrementar sus ventas en toneladas con una mayor participación de clientes terceros en su cartera.

Con respecto a la performance del resto de los negocios de Latinoamérica, durante 2023 continuó el recupero de los niveles de actividad respecto del año anterior, alcanzando incluso, en algunos países, niveles similares a los años prepandemia. En especial, se destaca el mayor consumo de categorías de impulso y el consumo fuera del hogar, como fue el caso del negocio Golosinas y Chocolates de Brasil. En el mismo sentido, en la Región Andina también se observaron aumentos de volumen en lo que respecta al negocio de Golosinas de Chile y Perú, así como también para el negocio de Galletas de Chile. En el caso de los países de la región de Filiales Sur, que incluye a Uruguay, Paraguay y Bolivia, la performance de los negocios se vio afectada por condiciones propias del contexto de cada país y por lo tanto los resultados fueron diversos.

Desde hace más de 72 años asumimos el compromiso de producir alimentos con una gestión sustentable, ofreciendo la máxima calidad desde el campo hasta la mesa de nuestros consumidores. Este compromiso se refleja en la cuidadosa producción y selección de nuestras materias primas, en el espíritu de innovación constante para mejorar cada detalle de nuestros procesos y en la permanente consideración de la sustentabilidad en cada decisión que tomamos.

Arcor plasma su compromiso con la sustentabilidad en su misión y visión, valores, así como en su propósito corporativo, en el Código de Ética y de Conducta corporativo, y también en todas las políticas y procedimientos asociados. Grupo Arcor cuenta con una Estrategia de Sustentabilidad 2030, "Vivir Mejor", que se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y establece los compromisos definidos con el objetivo de producir alimentos sustentables, promover la prosperidad de las personas y preservar la sustentabilidad del planeta, permitiendo a todas las personas vivir mejor. A través de nueve compromisos prioritarios organizados en tres pilares, "Vivir Mejor" busca guiar los esfuerzos del grupo para hacer crecer el negocio dejando una huella positiva en las personas y el planeta: Producir alimentos sustentables (Alimentación saludable y accesible, Calidad en cada paso y Agricultura regenerativa), Promover la prosperidad de las personas (Inclusión, diversidad y equidad, Bienestar laboral y Desarrollo de las comunidades y de la cadena de valor), Preservar la sustentabilidad del planeta (Cuidado del agua, Acción por el clima y la biodiversidad y Circularidad de los materiales).

Además, seguimos trabajando en concretar nuestra visión digital para acompañar el logro de los objetivos de los negocios mediante la tecnología y los modelos digitales que acerquen a consumidores y clientes de todas las geografías las tendencias de alimentación de una forma más personalizada y alineada con los hábitos de consumo digital. Nuestras iniciativas también nos han permitido potenciar los modelos de negocios basados en estas nuevas capacidades digitales, como la extensión de la plataforma Tokin y la personalización de arcorcasa.com. También habilitamos estas nuevas tecnologías para optimizar nuestra cadena de abastecimiento, con la optimización de la planificación, la digitalización de la manufactura y la automatización de los procesos de soporte.

PERSPECTIVAS FUTURAS

El FMI³ estima que la economía mundial crecerá en 2024 al 3,1% anual, lo que representa una mejora respecto del anterior informe del organismo y se debe a una resiliencia mayor de lo esperado en Estados Unidos y en varias economías de mercados emergentes y en desarrollo importantes, así como al estímulo fiscal en China. Sin embargo, las proyecciones de crecimiento son inferiores al promedio histórico, en parte por las elevadas tasas de interés de política monetaria para combatir la inflación, el repliegue del apoyo fiscal en un entorno de fuerte endeudamiento y el bajo crecimiento de la productividad subyacente.

Los riesgos a la baja en las proyecciones son significativos e incluyen posibles nuevas escaladas de los precios de las materias primas debido a conflictos geopolíticos, como los continuos ataques en el mar Rojo, o una persistencia mayor de la inflación subyacente, que podría prolongar las condiciones monetarias restrictivas. Además, podrían surgir riesgos para la estabilidad financiera y cambiaría de economías emergentes dado el aumento en los niveles de endeudamiento de dichas economías en los últimos años.

Para Estados Unidos, se prevé un crecimiento en torno del 2,1% en 2024 y posteriormente del 1,7% en 2025. Mientras que para la economía de China se espera un crecimiento del 4,6% anual en 2024 y del 4,1% en 2025.

En América Latina, la CEPAL⁴ publicó en su balance preliminar que proyecta un crecimiento promedio del PBI del 1,9% en 2024, manteniendo la dinámica de bajo crecimiento y desaceleración en la generación de empleo. En el mencionado informe, para las principales economías de la región, Brasil y México, se prevé un crecimiento de su PBI del 1,6% y 2,5%, respectivamente. En el caso de Chile, se espera un crecimiento de su PBI del 1,9%.

En el ámbito local, el *Relevamiento de Expectativas del Mercado* (REM), publicado por el Banco Central de la República Argentina a principios de febrero de 2024, proyecta una inflación general del 227% anual. Asimismo, con relación a otras variables macroeconómicas relevantes para nuestros negocios, quienes participan del relevamiento proyectan una devaluación de la moneda del 110% y una contracción del Producto Bruto Interno del 3,0%.

Atento a las perspectivas detalladas, nuestras acciones están focalizadas en nuestra visión: ser una empresa de alimentos y golosinas líder en Latinoamérica y reconocida en el mercado internacional, destacándonos por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de generar nuevos negocios y proyectos de asociación estratégica. Seguiremos profundizando nuestra visión digital para potenciar los negocios y propiciar el desarrollo de las capacidades que los apalancan, tanto en tecnología como en talento digital y en las nuevas formas de trabajar y de organizarnos.

En este sentido, continuaremos con la estrategia que hemos seguido en los últimos años, focalizándonos en los principales negocios, Packaging, Agronegocios y, en especial, Alimentos de Consumo Masivo (Golosinas, Chocolates, Helados, Galletas, Alimentos y Productos Funcionales).

Adicionalmente, otro pilar estará focalizado en priorizar la liquidez y una adecuada estructura de financiamiento con el objetivo de asegurar el cumplimiento de nuestras obligaciones y compromisos, como también la adecuada gestión del capital de trabajo y la contención de los gastos fijos, a efectos de poder obtener los fondos requeridos para llevar a cabo las operaciones y proyectos de inversión.

³ Fuente: Fondo Monetario Internacional, *Actualización de Perspectivas de la economía mundial*, enero de 2024.

⁴ Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2023* (LC/PUB.2023/22-P), Santiago, 2023.

ANÁLISIS DE LOS NEGOCIOS

Somos un grupo industrial multinacional líder, integrado por 3 unidades de negocio: Alimentos de Consumo Masivo, Agronegocios y Packaging.

- **Alimentos de Consumo Masivo:** Nos especializamos en la elaboración de productos alimenticios de consumo masivo, para brindar una oferta exclusiva con innovación constante y un amplio portafolio de marcas. Se destacan además los siguientes segmentos de negocio:

En Alimentos, somos líderes en el mercado argentino. Nuestros principales productos son mermeladas, dulces sólidos, salsas, tomates, conservas vegetales y pescados, postres, bebidas, jugos en polvo, premezclas, polentas, pastas secas, aderezos, aceites y especias, liderando la mayoría de los segmentos en los que participamos.

En Golosinas, somos el primer productor mundial de caramelos duros y el principal exportador de golosinas de Argentina, Chile y Perú. Nuestras categorías incluyen caramelos (reellenos, duros, ácidos, de goma, de leche), chupetines, gomas de mascar, turroneos, frutos secos y semillas.

En Chocolates, somos líderes en el mercado argentino, donde comercializamos las marcas de mayor trayectoria y valoradas por los consumidores (bon o bon, Aguila, Rocklets y Cofler). Elaboramos una amplia variedad de chocolates tales como bombones y bocaditos, tabletas, confitados, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras con chocolate y productos para *seasonals* relevantes como Pascuas, Halloween y Navidad, entre otros.

En Galletas, somos líderes en la región a través de Bagley Latinoamérica S.A., junto con nuestro aliado Grupo Danone, comercializando cereales, galletas de cereal, surtidas, rellenas, alfajores, barras de cereal y snacks, entre otros productos.

En Helados, logramos transformar chocolates y golosinas en cremosos y refrescantes productos. El poder de nuestras marcas y la extensa red de distribución es la fórmula que nos permitió alcanzar el liderazgo de mercado en esta categoría, que se sostuvo gracias al constante lanzamiento de nuevos productos, sabores y presentaciones.

En Productos Funcionales, aliados con Laboratorios Bagó, comercializamos nuestra línea de suplementos dietéticos que ayuda a incorporar los nutrientes necesarios en la alimentación diaria.

- **Agronegocios:** Somos líderes en procesamiento de maíz y producción de alcohol etílico de cereales. Nuestros principales productos son: azúcar común, azúcar mascabo, leche, alcohol etílico de cereales, fructosa, maltosa, glucosa, almidón de maíz, harina de maíz, sémola, aceite de maíz y una importante cantidad de subproductos de maíz que se utilizan para alimentación animal.
- **Packaging:** Con el objetivo de ser líderes de los mercados de cartón corrugado, papel y envases flexibles de la Argentina, somos una de las empresas de soluciones de packaging más importantes del Cono Sur. Dentro de nuestros productos, comercializamos principalmente envases de cartón corrugado, de cartulina, bolsas de papel y envases flexibles, utilizando diferentes tecnologías de impresión, papeles reciclados, Kraft Liner Board y Sack Kraft, extrusión de plásticos, bioplásticos y desarrollamos la actividad forestal.

A continuación, se detallan brevemente los hechos más relevantes de los distintos negocios de Grupo Arcor correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023.

Argentina - Golosinas y Chocolates

El Negocio Golosinas y Chocolates alcanzó en el 2023 un monto de ventas a terceros de ARS 350.495,0 millones, mientras que en el año anterior las ventas ascendían a ARS 348.020,5 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

El contexto en el que operó el negocio durante el año 2023 fue complejo en términos económicos, en especial por la incertidumbre generada por la alta inflación de Argentina. El negocio enfrentó problemas de abastecimiento durante el año debido a restricciones en las importaciones de insumos. Las categorías más afectadas fueron chicles plegados y caramelos duros.

Pese al contexto complejo, el mercado de golosinas se mantuvo estable. La gratificación sigue cobrando relevancia y favorece el consumo de productos indulgentes en donde se profundizó el crecimiento de las categorías “blandas” (gomas, masticables, chicles) por sobre las “duras” (caramelos, chupetines, turroneos, etc.). A través de la innovación y la eficiencia en costos, junto con el trabajo consistente en nuestras marcas y el valor generado en ellas, el negocio pudo defender el posicionamiento, destacándose el desempeño en ciertas categorías.

Entre los principales lanzamientos, se destaca el segmento de caramelos de goma, donde se continuó con innovaciones en el portafolio de Mogul, que experimentó un año récord con un crecimiento relevante. La marca se enfocó en la innovación y la expansión de su cartera. También se instaló una nueva línea exclusiva, para potenciar el crecimiento en el subsegmento Extrudados. Adicionalmente se destaca nuestro crecimiento en “Palotes” en forma relevante, buscando capturar espacio y ser líderes en esta categoría.

El *seasonal* de Halloween presentó un gran año con crecimiento en ventas, con un portafolio totalmente renovado y diferenciado que nos permitió darle dinamismo al canal en el contexto desafiante del país.

Por su parte, la categoría de chicles, a pesar de dificultades de abastecimiento de insumos importados pudo mantener los volúmenes, destacándose la marca Topline que desarrolló con éxito nuevas presentaciones como Topline Turbo Mint, único chicle confitado sin azúcar del mercado con características distintivas de extra frescura y extra crunch.

Se destaca, también, la performance del segmento de caramelos Menthoplus con excelente desempeño en todas las líneas y el ingreso en una nueva categoría de pastillas comprimidas sin azúcar, que tiene mucho potencial.

Grupo Arcor continúa su alianza estratégica con Laboratorios Bagó, compartiendo sus experiencias y trayectoria en el mundo de la alimentación y de la salud, con el objetivo de innovar para emprender nuevos desafíos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas. Los productos comercializados mediante la marca “Simple” son una línea de suplementos dietarios que permite incorporar los nutrientes necesarios para una adecuada alimentación diaria.

Dentro del mismo contexto complejo que afectó a los negocios de consumo, y con el condicionante de operar en un mercado de impulso y alto valor en comparación con otras categorías de consumo masivo de alimentos, el Negocio Chocolates finalizó el año 2023 con una caída en el volumen de ventas, en línea con la caída del mercado, pero mantuvo su liderazgo en los diferentes segmentos.

El segmento bombones se destacó por obtener un crecimiento en el volumen de ventas en categorías de consumo hogareño, gracias a la performance de Cajas Surtidas. Esto se logró gracias a la campaña de comunicación y la dinámica llevada a cabo en todos los canales. Adicionalmente, la categoría obleas bañadas mostró crecimiento respecto del año anterior, apalancada principalmente en el desarrollo de la marca Graffiti. Por último, se destaca el crecimiento en volumen en el segmento de rellenos untables.

En todos los casos, se continuó trabajando con el canal digital como herramienta de comunicación y venta (e-commerce), favoreciendo su expansión y mostrando aún grandes oportunidades de crecimiento para el negocio.

Las principales inversiones industriales del Negocio Golosinas y Chocolates se enfocaron en las plantas de Arroyito, Recreo y Colonia Caroya, y San Luis, con el propósito de ampliar las capacidades productivas e incrementar la eficiencia operacional en las plantas productivas. Además, se llevaron a cabo otras inversiones de infraestructura asociadas a iluminación y mejoras edilicias en general, entre otras.

En materia de calidad y seguridad alimentarias, el negocio mantuvo las certificaciones de las normas ISO 45001, ISO 14001, ISO 9001 y BRC en las plantas de Arroyito, Recreo, Colonia Caroya, San Luis y La Reducción.

Argentina - Agronegocios

Las ventas a terceros para el año 2023 ascendieron a ARS 234.583,6 millones, mientras que en el año anterior totalizaron ARS 244.893,3 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

Con el objetivo de agregar valor a los procesos agroindustriales, el negocio trabaja con el compromiso de optimizar la calidad en todas las etapas, siendo líder en procesamiento de maíz y producción de alcohol etílico de cereales.

La alianza estratégica con el Grupo Ingredion permitió obtener otro año de crecimiento en volúmenes de ventas de jarabes, almidones, especialidades y subproductos. Las plantas industriales ubicadas en Chacabuco y Baradero, provincia de Buenos Aires, incorporaron a nuestro porfolio productos *core* y especialidades, así como también la posibilidad de ampliar ingredientes más allá de los derivados de maíz, permitiendo dar soluciones innovadoras a productores de bebidas y alimentos, papel y cartón corrugado, cuidado personal y otras industrias.

En un contexto complejo, debido a la situación general del país y la volatilidad de los costos de insumos que afectan al negocio, se trabajó en las eficiencias que traccionan positivamente, y se logró una buena performance durante el año. Los resultados obtenidos muestran la solidez, capacidad de adaptación y crecimiento sostenido del negocio, a pesar del contexto adverso y de alta incertidumbre en materia macroeconómica, que impacta en los costos del negocio y los niveles de competitividad global de la industria.

Entre las inversiones principales en las plantas, se destacan en Arroyito inversiones asociadas a mejorar la productividad en la operación y diversos automatismos, que permiten fortalecer el control y la confiabilidad. En la planta de Lules se llevaron a cabo inversiones en infraestructura, eficiencia operativa y en la reducción del consumo de agua industrial. De igual modo, en las plantas de Chacabuco y Baradero las inversiones se focalizaron en mejorar las instalaciones edilicias y en la ejecución de proyectos que permiten mejorar la infraestructura en general y en elevar la capacidad de producción.

El Ingenio La Providencia presentó en la zafra un incremento de las toneladas molidas de caña con respecto al año anterior, consecuencia de que las condiciones climáticas mejoraron durante el período de cosecha, lo que permitió obtener mayor volumen de caña por hectáreas cultivadas. Esta mayor molienda de caña derivó en una mayor producción de azúcar. Pese a ello, los rendimientos en azúcares por tonelada de caña obtenidos durante el 2023 fueron inferiores a los del 2022. Durante el 2023, la comercialización de azúcar estuvo orientada al mercado interno. En el caso de la melaza se mantuvieron los volúmenes de exportación y se continuó con la producción de azúcar orgánica para su comercialización en el mercado internacional.

Las inversiones industriales en el ingenio fueron orientadas a mejorar la infraestructura, equipos y adecuaciones necesarias en las instalaciones. Se mantuvieron las certificaciones ISO 14001, ISO 9001 y en materia de seguridad alimentaria la certificación FSSC 22000, norma necesaria para vender a Estados Unidos y Global GAP (Buenas Prácticas Agrícolas) en los cultivos propios de caña de azúcar.

Asimismo, con el objetivo de continuar con los estándares requeridos para ser proveedores certificados de los principales clientes, el negocio mantuvo las certificaciones de las normas ISO 45001, ISO 14001, ISO 9001, BRC y HACCP en las plantas de Arroyito, Lules y San Pedro. Y en las plantas de Baradero y Chacabuco se mantuvieron las certificaciones de ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 y FSSC 22000.

Argentina - Packaging

Las ventas a terceros del Negocio Packaging en el 2023 en la Argentina fueron de ARS 311.927,7 millones, en comparación con los ARS 344.038,8 millones del 2022, ambos valores expresados en moneda homogénea.

El Negocio Packaging se caracteriza por el foco en el servicio al cliente, la permanente innovación, la productividad, la calidad y la preservación del medio ambiente.

Durante 2023, las ventas del Negocio Packaging tuvieron un comportamiento disímil, según cada segmento de negocios en el que se participó, donde la performance tuvo como común denominador las dificultades para mantener un normal flujo de aprovisionamiento de materias primas e insumos importados necesarios debido a las restricciones que se fueron imponiendo en la Argentina, mediante requerimientos de autorizaciones previas tanto para importar como para poder cancelar estas operaciones al vencimiento.

En el segmento de cartón corrugado la venta tuvo una contracción global respecto del año anterior, influida por la importante caída que presentaron los rubros de bebidas donde la industria vitivinícola vio afectada su producción por cuestiones climáticas, y la fruticultura por la salida del negocio de fruta fresca de importantes productores de limones, cambiando el destino de la fruta hacia el procesamiento industrial. Estas caídas, como también la que presentó la economía en general, pudieron ser amortiguadas mediante la incorporación de nuevos clientes en otras líneas de negocios. Por su parte, el negocio de bolsas industriales, apalancado por la integración vertical en la producción de papeles Sack Kraft, siguió consolidando la marca tanto desde el punto de vista de la calidad como del nivel de servicio percibido por el cliente. El negocio de envases flexibles logró incrementar sus ventas en toneladas con un incremento en la participación de clientes terceros en su cartera.

En todos los negocios se continuaron focalizando los esfuerzos en el nivel de servicios a nuestros clientes, cuidando y fortaleciendo la relación con ellos y acompañando con un abastecimiento adecuado de toda la cartera de productos, ante un contexto de restricción a las importaciones que tuvo un impacto en el desarrollo normal del abastecimiento de los insumos.

Las inversiones industriales estuvieron enfocadas en modernización de las plantas industriales e incrementos de productividad. Asimismo, el negocio cuenta con una Política de Sustentabilidad, integrada por compromisos para orientar su gestión sustentable, y se trabaja continuamente sobre la seguridad de los procesos, con actividades e inversiones direccionadas para su cumplimiento.

Durante 2023, se mantuvieron las certificaciones ISO 45001, ISO 14001 e ISO 9001 en las plantas de Arroyito, Luján, Paraná, San Luis, San Juan, Quilmes y Villa del Totoral. En la planta de Ranelagh se mantuvieron las de ISO 14001 e ISO 9001 y se certificó la nueva norma ISO 45001. En la planta de Misiones se mantuvieron las certificaciones ISO 14001 e ISO 9001. En las plantas de Flexibles de Luján y Villa del Totoral y en la planta de Bolsas de San Luis y San Juan se mantuvo la certificación FSSC 22000.

Argentina - Alimentos

Las ventas a terceros en 2023 para el Negocio Alimentos ascendieron a ARS 147.760,3 millones, mientras que en el 2022 fueron de ARS 147.583,9 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

La oferta de productos de alta calidad del Negocio Alimentos se comercializa bajo un porfolio de marcas líderes muy valoradas y reconocidas por quienes consumen nuestros productos, tales como: Arcor, BC, Salsati, Presto Pronta y La Campagnola, marca que hace más de 100 años está presente en la mesa familiar argentina.

Durante el 2023, se observó una caída general de consumo, producida por los efectos de la inflación y la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores que afectó a algunas de las categorías en las que participamos. En este contexto, el Negocio Alimentos tuvo una disminución de los volúmenes vendidos respecto del año anterior. Entre las categorías que tuvieron una performance positiva en toneladas a pesar del contexto se encuentran polenta, bebidas, sabores y jugos en polvo.

Entre los lanzamientos, ampliamos el porfolio de tomates con la vuelta del extracto La Campagnola y las innovaciones en salsas de la mano de salsa lista rosa y bolognesa Arcor. En mermeladas, en La Campagnola Selección se sigue apostando con el lanzamiento de arándano, un nuevo sabor relevante para este segmento. En premezclas horneables, se lanzó muffins Aguila, y en premezclas chicas, lanzamos gelatina sabor frambuesa BC.

Las acciones de comunicación estuvieron centradas en reforzar el mensaje “Arcor no da lo mismo”, destacando lo mejor de la materia prima que llevamos a la mesa de todos los argentinos, sin la utilización de conservantes. Para la marca La Campagnola, se llevó a cabo una campaña integral “Estamos en Campagnola”, en la que se destacaron la calidad y el amplio porfolio de la marca.

Dentro de las principales inversiones industriales se destacan la modernización del sistema transportador en planta San Juan y otras en proyectos relacionados con obras civiles y de infraestructura en general para los complejos industriales de Mar del Plata, San Rafael, Villa Mercedes y San Juan.

En línea con las mejores prácticas en materia de calidad y seguridad alimentarias, se mantuvieron las normas ISO 45001, ISO 14001, ISO 9001 y BRC en las plantas de San Juan, Villa Mercedes, Recreo y Mar del Plata. En la planta de San Rafael se mantuvieron las certificaciones 9001 y BCR, y en las cuatro fincas propias en la provincia de Mendoza se mantuvo la certificación de Global GAP respecto de las buenas prácticas agrícolas.

Argentina - Galletas

Las ventas a terceros en el Negocio Galletas en el 2023 fueron de ARS 321.668,7 millones, en comparación con los ARS 323.836,1 millones de las ventas del 2022, ambos valores expresados en moneda homogénea.

El negocio es líder en los segmentos de galletas, alfajores y barras de cereal, al comercializar productos de calidad y variedad destinados a niños, adolescentes y adultos, a través de la oferta generada en todas sus plantas industriales en el país.

En el 2023 el mercado de galletas presentó un leve aumento en el volumen de ventas con respecto al año anterior, impulsado fundamentalmente por el crecimiento de segmentos indulgentes, a pesar del contexto de caída del poder adquisitivo de los consumidores. Además, continuaron teniendo relevancia las ventas de las segundas marcas y las marcas blancas.

En este difícil contexto, el negocio finalizó el año con un leve aumento de volumen de ventas en relación con el año anterior, focalizando los esfuerzos en segmentos y marcas estratégicas, buscando flexibilidad y adaptándose al nuevo contexto del mercado. Se destacó el crecimiento en las ventas de segmentos de impulso como snacks horneados y de copetín, alfajores y el desarrollo de marcas *core* como: Chocolinas y Saladix.

Como estrategia de negocio, se seguirá afianzando el liderazgo en el mercado mediante el crecimiento de las marcas *core*, a través de una fuerte dinámica comercial orientada a lograr una comunicación efectiva y acciones dirigidas hacia nuestros consumidores.

Las campañas publicitarias y la inversión en nuevos desarrollos, estuvieron centradas en las marcas *core* como: Chocolinas, Saladix, Cereal Mix, y los principales lanzamientos llevados a cabo durante el año fueron: nuevas Chocolinas, nuevas Saladix, nuevos Snacks sin harinas Cereal Mix y nuevos Cereales para Desayuno.

Entre las inversiones industriales se destacan como principales inversiones del negocio la instalación de nuevos equipos en la planta de Villa Mercedes, la automatización en el encajado y palletizado en una de las líneas de la planta de Córdoba, el aumento de la capacidad instalada en una de las líneas de mayor producción en la planta de Salto, así como la implementación de mejoras en el proceso de envasado para aumentar la capacidad en una línea de Ttotal.

Durante 2023, las plantas de Salto, Villa del Ttotal, Villa Mercedes y Córdoba lograron mantener las certificaciones de las normas ISO 45001, ISO 14001, ISO 9001 y BRC.

Brasil - Golosinas y Chocolates

Las ventas a terceros del Negocio Golosinas y Chocolates en 2023 ascendieron a ARS 86.503,1 millones, en comparación con los ARS 84.224,6 millones del año anterior, ambos valores expresados en moneda homogénea.

La performance del negocio presentó una leve disminución del volumen de sus ventas respecto del año anterior. Se observa una recuperación del consumo post pandemia, con aumento en la frecuencia de compras y consumo fuera de hogar. Este desarrollo del consumo fue impulsado principalmente por productos agrupados, lo que se corresponde con el nuevo comportamiento del consumidor. También se destaca el crecimiento en los canales Mayoristas, Distribuidores y Cash & Carry.

Los segmentos de golosinas que presentaron mayor crecimiento fueron caramelos blandos, caramelos duros, y especialmente chicles, gracias al desarrollo de la marca Topline en nuevas regiones de Brasil.

Los principales lanzamientos se focalizaron en continuar el desarrollo de productos del segmento de chicles, chupetines y caramelos. En chicles, se destacó Poosh Conect, un agrupado de 4 chicles de globo con sabores surtidos de tutti frutti y uva, mientras que en chupetines se destacaron los lanzamientos de los chupetines Big Big Max con doble de tamaño y relleno de chicle globo, y del nuevo chupetín Plutonita cabeza de bruja, de muy buena performance en el *seasonal* de Halloween. Para finalizar el año, se efectuó el lanzamiento de Butter Toffees Intense.

Por su parte, el lanzamiento del caramelo 7Belo masticable y confitado permitió continuar con la estrategia de la marca de contar con un sabor único en distintas presentaciones que busca satisfacer distintos mercados.

Las acciones de comunicación en nuestro amplio porfolio estuvieron enfocadas principalmente en períodos *seasonales* como Halloween y las fiestas juninas, logrando importantes crecimientos de ventas en comparación con el año anterior. Asimismo, para las principales marcas de golosinas, Amor, Butter Toffees, Topline, 7Belo, Big Big y Plutonita, se llevaron a cabo acciones de comunicación e incentivo en los puntos de venta, en canales digitales y en redes sociales.

En el Negocio Chocolates, se destacó el crecimiento que tuvieron las ventas de bombones y cajas surtidas por importantes lanzamientos, inversiones y acciones comerciales en esas categorías.

El año 2023 se comenzó con el proceso de reposicionamiento de la marca Arcor en el mercado de chocolates y el establecimiento de un nuevo portafolio en Brasil. Los principales lanzamientos se focalizaron en la línea Arcor Special, con tabletas de 60 gramos, y en el lanzamiento de la marca Block, mediante presentaciones de 38 gr, 140 gr y 300 gr, con el objetivo de impulsar la percepción de calidad superior de los productos Arcor. La marca bon o bon experimentó una expansión de categoría con el lanzamiento de bon o bon Snack para permitirnos expandir la distribución de la marca bon o bon a nuevos puntos de venta y fortalecer la presencia en el mercado.

Nuestra línea de chocolates amargos ahora se llama Inspiration, nombre que nos permite trabajar con inspiraciones de sabores y se efectuaron lanzamientos en alto cacao, Café, entre otros.

Las acciones de comunicación y trade estuvieron enfocadas principalmente en las campañas de pretemporada de Pascua para toda la línea de chocolates y la campaña *invasão tortuguíta* que contribuyó al crecimiento de la marca Tortuguíta, tanto en el segmento de chocolates como también en los de golosinas y galletas.

Entre las inversiones industriales se destacan las adecuaciones realizadas en algunas líneas para lanzamientos de nuevos productos y ampliación de capacidad productiva de ciertos productos estratégicos, especialmente en planta Bragança. Asimismo, se llevaron a cabo mejoras en infraestructura, automatizaciones en final de línea y otras inversiones en instalaciones generales para adecuación a normas de seguridad.

En las plantas de Rio das Pedras y Bragança Paulista se mantuvieron las certificaciones de las normas ISO 45001, ISO 14001 e ISO 9001 y en materia de seguridad alimentaria las normas BRC y HACCP.

Brasil - Galletas

Las ventas a terceros del Negocio Galletas durante el año 2023 ascendieron a ARS 86.374,8 millones, mientras que el año anterior ascendían a ARS 77.182,2 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

En el 2023, el mercado de galletas presentó una leve baja en el volumen de ventas con respecto al año anterior, en este contexto, el negocio de galletas en Brasil pudo lograr un crecimiento de volumen de ventas respecto del año anterior, destacándose la performance de los productos de las marcas Triunfo, Salpet, Cereal Mix, Tortuguíta, y Passion. Además, se comenzó a comercializar productos Arcor, con galletas rellenas y obleas especiales con las marcas 7Belo y AMOR y también la galleta bon o bon, que es un lanzamiento de producto innovador en el mercado local.

Tortuguíta continúa siendo de los principales ejes de crecimiento del negocio, apalancado por los rellenos cuadrados. Es una marca icónica, de gran reconocimiento por parte de los consumidores en el país. Por este motivo, se trabaja continuamente en el posicionamiento estratégico en varios frentes, con acciones que solidifican su presencia en el entorno digital con el personaje, y con una nueva comunicación y campaña, Invasão Tortuguíta.

Los principales lanzamientos se focalizaron principalmente en las galletas con marcas Arcor (7Belo, Amor y bon o bon) que empezaron sus ventas durante el segundo semestre del año bajo una estrategia que sigue la tendencia del mercado, de marcas fuertes y productos con valor agregado.

Durante el año se destacaron otros lanzamientos en las marcas Aymoré y Triunfo, con galletas sabor maicena en dos presentaciones.

Entre las inversiones industriales se destacan inversiones en infraestructura, mejoras en los sistemas industriales y *upgrade* de algunas líneas de la planta de Contagem. En Campinas, se llevaron a cabo mejoras edilicias y modernización de oficinas administrativas. Además, en ambas plantas, se llevaron a cabo diversas obras en materia de adecuación a regulaciones de seguridad.

En materia de calidad y seguridad alimentarias, en las plantas de Contagem y de Campinas se mantuvieron las certificaciones de las normas ISO 45001, ISO 14001, ISO 9001 y normas de seguridad alimentaria BRC y HACCP.

Región Andina - Golosinas y Chocolates

Las ventas a terceros del 2023 fueron de ARS 89.791,7 millones, mientras que en el 2022 las mismas ascendían a ARS 84.918,9 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

Los países de esta región tuvieron una mejora de su performance con recuperación en general las ventas en las categorías de impulso. La actividad económica y por ende el consumo mostraron un crecimiento similar en los países de la región. El aumento del PBI llegó a 0,1% en Chile, 0,3% en Perú y 1,9% en Ecuador, según la CEPAL.

En Chile, se destaca recuperación de chicles y caída en chocolates volviendo a hábitos de consumos prepandemia con un aumento de formatos impulsivos y una disminución de formatos familiares. En este contexto, se destacan las acciones realizadas para la cobertura en los puntos de venta de formatos impulsivos, junto con inversiones en muebles y exhibidores que contribuyen con el desarrollo del punto de venta.

El mercado externo también creció, con aumento de las exportaciones tanto a los negocios del grupo en otros países como a terceros, apoyado en gran medida por las exportaciones de chocolates.

Durante el año, se llevaron a cabo acciones y lanzamientos con el objetivo de potenciar las marcas *core*, ampliando la cobertura y mix de productos impulsivos. En el segmento chicles se destaca un fuerte plan de comunicación y de trade en el canal tradicional, con una fuerte colocación de exhibidores a nivel nacional. En el segmento caramelos se destaca la buena performance de caramelos duros, especialmente de la marca Alka, con un incremento en la cobertura de mercado y lanzamientos innovadores como Alka 2 Mentol y Cereza.

En la categoría de Chocolates se observó una disminución de volumen respecto del año anterior. No obstante, se destaca el liderazgo de bon o bon, con un fuerte desarrollo de los *seasonals*, con lanzamientos especiales de regalería y la fidelización del punto de venta basado en el desarrollo de innovadores exhibidores para los distintos tipos de cliente que permiten aumentar la posición en el mercado.

Dentro de las principales inversiones, se destacó la puesta en marcha de línea envasadora de formatos doypack. Durante el año, se mantuvieron las certificaciones ISO 45001, ISO 14001 e ISO 9001 y se logró mantener los estándares de seguridad alimentaria con la certificación BRC.

Dentro de la región, el mercado en Perú presentó un crecimiento respecto del año anterior. El crecimiento de las ventas de nuestra filial fue superior al del mercado, tanto para mercado interno como en exportaciones, apalancado por una mayor demanda de los negocios de Chile, Ecuador, Bolivia y Paraguay.

Nuestra filial mantuvo la estrategia de porfolio, enfocado en golosinas y chocolates, además de continuar con el desarrollo de alimentos y galletitas, buscando direccionar la venta a los productos con mejor rentabilidad. Siguiendo este lineamiento, se ejecutaron acciones de marketing a las marcas bon o bon, Mogul, Alka, Topline y Sapito. Adicionalmente, en 2023 se mantuvo activo Topline Inka Kola dentro del acuerdo de marcas Arcor-Coca Cola, alcanzando una participación importante dentro del segmento.

Las ventas en Ecuador del año 2023 se mantuvieron en niveles similares a los del año anterior. Durante este período se continuó con la estrategia de optimización de portafolio, poniendo foco en el desarrollo y crecimiento de Golosinas y Chocolates y racionalizando los productos de menor rentabilidad y performance de Galletas y Alimentos. Esto permitió mejorar los márgenes de rentabilidad de la filial y lograr crecimientos en las principales líneas como bombones, caramelos de goma y confitados, caramelos y chicles.

Región Andina - Galletas

Para el año 2023, las ventas a terceros fueron de ARS 40.573,9 millones, en comparación con los ARS 32.578,0 millones del año anterior, ambos valores expresados en moneda homogénea.

Durante el año se logró un crecimiento del volumen de ventas impulsado por un crecimiento significativo de Galletas Bañadas por aumento de capacidad de producción que permitieron hacer frente a la demanda del mercado y por la recuperación de galletas Crackers. Esta performance fue posible gracias a distintas acciones de marketing y lanzamientos, como por ejemplo el de la galleta bon o bon chocolate blanco.

Las ventas en el canal de Distribuidores y Mayoristas tuvieron muy buen desempeño, a partir de la continuidad del plan de inversión en muebles y exhibidores en el punto de venta, alcanzando una cobertura de 55 mil puntos de venta, y de la mayor participación del porfolio de galletas en el canal. Las ventas en el canal Supermercado, también tuvieron un crecimiento.

Durante el año se lanzaron galletas en distintos segmentos. El ingreso en el segmento de galletas rellenas con Tortini y mini Chubi hacia finales del 2022 tuvieron un impacto relevante en la performance del 2023. Con alfajores bon o bon se mantuvo la tendencia de crecimiento, con un fuerte trabajo de cobertura, la Galletas Mini Selz lanzó una promoción de alto impacto, al ser el auspiciante oficial de la selección nacional de rugby, con millones de visita en la comunicación de las redes sociales.

Se ingresó en el segmento sándwich, con el lanzamiento de las galletas Mogul (rellenas de marshmallows) y luego con las mini DEU en sabores vainilla relleno frutilla y chocolate.

Dentro de las principales inversiones en materia industrial se destacan ampliaciones de capacidad de líneas existentes en la planta.

Además, en la planta industrial de Bagley Chile se mantuvieron las certificaciones de normas ISO 45001, ISO 14001, ISO 9001, BRC y HACCP.

Región Andina - Packaging

Al cierre del año 2023, las ventas a terceros fueron de ARS 56.816,5 millones, mientras que el año anterior ascendieron a ARS 86.572,4 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

Durante el 2023 se observó una disminución del volumen de ventas respecto del año anterior, debido principalmente a la recomposición de la oferta, baja de ventas en los principales mercados frutihortícolas debido al efecto climático, disminución del consumo y a un exceso de stock de los clientes, que ocasionó una retracción de la demanda.

La estrategia del negocio se focaliza en la penetración de productos con alto valor agregado en el mercado frutícola (preprint, offset, alta gráfica). En lo que refiere al mercado industrial, se mantiene el foco en aumentar la participación en clientes importantes y la apertura de nuevas cuentas de volumen que permitan lograr una mayor diferenciación.

Entre las inversiones del área industrial, se destaca la puesta en marcha de maquinaria instalada a fines del año 2022 que permitió incrementar la oferta productiva y mejorar el proceso de productos impresos.

En el complejo industrial de Chile se mantuvieron las certificaciones sobre sistemas de gestión ambiental y normas de calidad ISO 14001 e ISO 9001, y de las normas sobre seguridad alimentaria FSSC 22000 y sobre seguridad y salud en el trabajo ISO 45001. Además, se certificó nuevamente PEFC, que permite garantizar el origen sustentable de la materia prima y de los productos fabricados.

Filiales Sur

Las ventas a terceros de las empresas incluidas en el segmento Filiales Sur ascendieron a ARS 79.029,6 millones en 2023 y a ARS 73.178,7 millones al cierre del año anterior, ambos valores expresados en moneda homogénea.

La performance de nuestros negocios en los países de la región se vio afectada por condiciones propias del contexto de cada país y por lo tanto los resultados fueron disímiles. Según publicó la CEPAL en su informe, el aumento del PBI llegó a 4,5% en Paraguay, 2,2% en Bolivia, mientras que en Uruguay se observó un crecimiento del PBI del 1,0%.

La filial de Bolivia culminó con un incremento de volúmenes con respecto al año anterior, continuando una recuperación, aunque sin lograr alcanzar los niveles previos a la pandemia de COVID-19, afectada también por los frecuentes conflictos sociales y políticos entre los gobiernos central y regional, que generaron un contexto de restricciones comerciales y logísticas en el negocio de la filial.

Durante el año, se intensificó la comercialización de productos de compra programada y de consumo de impulso, como consecuencia del recupero de actividades y eventos, logrando un equilibrio de los negocios de la filial. Las principales acciones comerciales estuvieron enfocadas en las marcas estratégicas y en *seasonal*, como bon o bon para el Día de la Madre y Día de los Enamorados, y nuevos eventos como las fechas patrias, junto con una edición especial combinada en el Mes de la Dulzura. Además, se lanzó Topline 7, mediante acciones en eventos nocturnos enfocados en el target y punto de venta. La marca Arcor tuvo fuerte presencia en redes sociales con videos dinámicos y divertidos para el consumidor.

Nuestra filial en Paraguay tuvo durante el año una leve disminución del volumen de ventas respecto del año anterior, principalmente debido a operar en un contexto económico complejo generado por dificultades en el abastecimiento, principalmente desde la Argentina, y otros factores locales, como por ejemplo devaluación de la moneda local, aumento de costos y caída de consumo en la zona de frontera.

El trabajo diferenciado en el punto de venta, las campañas y los lanzamientos siguieron siendo clave para el crecimiento de ventas y en el mercado de algunas categorías.

Los negocios de Golosinas, Chocolates, Galletas y Helados fueron los que más se destacaron. Se concretaron los lanzamientos previstos, destacándose Tabletas Arcor de 20 g., Alfajor Tatín Simple, Alfajor Block Triple, Menthoplus 2 Late, Barra Rocklets, Mini Cofler Block y Block Duo, junto con el ingreso a la categoría galletas anillos con Tortuguitas y jugos líquidos de 1 litro, entre otros.

Las principales acciones comerciales se centraron en las marcas bon o bon, Topline, Tortuguita, Cofler Block y en la temporada de Helados. Además, la participación siempre activa en todos los *seasonals* (San Valentín, Pascuas, Día de la Madre, Día del Niño, Halloween y Navidad). Con el objetivo de mantener y ganar espacios en canal moderno se continuó trabajando con los acuerdos comerciales con las principales cadenas de supermercados, la cadena Biggie's y las principales estaciones de servicios.

Nuestra filial de Uruguay también registró una disminución del volumen de ventas respecto del año anterior, principalmente debido a problemas en el abastecimiento y a una disminución del consumo en la zona de frontera relacionado con el contexto económico de la situación cambiaria de la Argentina. Se continuó con el foco en las marcas *core* bon o bon, Aguila, BC Topline, Cofler, Rocklets y Mogul. A lo largo del 2023 se trabajó en el canal de distribución en zona Montevideo y Canelones, dándole un nuevo impulso a la venta de canales de almacenes y farmacias, kioscos y estaciones de servicio. Se pudieron realizar lanzamientos con crecimientos importantes en segmentos caramelos de goma, snacks horneados, crackers, galletas surtidas, helados, conservas de tomates, alfajores, pastas y la línea de productos nutricional Simple.

Otros mercados internacionales

Grupo Arcor continúa con su estrategia de participación internacional en los negocios de consumo masivo, lo que ha permitido en forma sostenida el posicionamiento de Arcor como grupo multinacional líder, que ofrece alimentos para todos los momentos del día y ocasiones de consumo y que llega a más de 100 países.

Los mercados en los que nos desempeñamos presentaron una recuperación de los volúmenes en la mayoría de las regiones. Este crecimiento fue apalancado por las marcas Block, bon o bon, Mogul, Menthoplus y Arcor.

La generación de este crecimiento en ventas se dio en un contexto de gran complejidad, en un mundo donde diversos conflictos políticos, menor crecimiento económico y conflictos bélicos que se incrementaron durante el año, pusieron un nivel de desafío muy elevado para la operación global de exportaciones.

En este contexto complejo el mercado de fletes marítimos, luego de los fuertes incrementos en los años previos, mostró una marcada baja. Asimismo, se observaron incrementos de costos de las materias primas junto con devaluaciones menores a la inflación, e incluso apreciaciones cambiarias, en los países productores que ocasionó un aumento de costos de producción en USD, mientras que las monedas de nuestros clientes se devaluaban. Estos factores tuvieron un efecto en la competitividad de nuestros productos y los márgenes de rentabilidad.

La operación en Estados Unidos consolida su crecimiento de ventas por tercer año consecutivo. Se destacan las operaciones de marca blanca con los clientes del canal de Dollar; por otro lado, continúa el incremento de las ventas de marca Arcor, en busca de mayor cobertura, foco en marcas estratégicas como bon o bon, con apertura de nuevos clientes en zonas estratégicas del país.

En México, continuamos con la senda de crecimiento de ventas tanto en el mercado local como en las exportaciones. En el mercado interno esto fue posible principalmente por el foco puesto en la marca bon o bon, ampliando la cobertura del canal Mayorista, posicionándose como una de nuestras principales marcas en este canal. En materia comercial, se destaca la incorporación de la barra bon o bon snack con muy buenos resultados y el lanzamiento de las gomitas Mogul en el canal Mayorista reforzado con un plan de visibilidad ejecutado por el área de marketing, en el que los principales focos fueron exhibición y degustación a nivel nacional.

A pesar de lo anterior, durante el año 2023, la performance general del negocio en México se vió afectada negativamente por la apreciación de la moneda local que, sumada al incremento de costos de ciertos insumos, produjo una reducción de la rentabilidad, en especial del negocio de exportaciones.

A nivel industrial, en la planta de Toluca se realizaron distintas inversiones para acompañar el crecimiento, y la modernización de las líneas productivas. Se sumaron nuevas envolvedoras, finales de líneas y sistemas relacionados. Durante 2023, la mencionada planta mantuvo las certificaciones ISO 14001, ISO 9001, ISO 45001 y normas de seguridad alimentaria BRC y HACCP.

En el mes de junio de 2022, se inauguró la mayor fábrica de chocolates, golosinas y galletas de Angola. La puesta en marcha de esta fábrica se da en el marco de una asociación denominada Dulcería Nacional, establecida junto a Grupo Webcor, una empresa agroindustrial con fuerte presencia y conocimiento del mercado angoleño.

Fruto de esta alianza y con una inversión relevante se construyó esta nave industrial de 12.000 m², que cuenta con equipamiento de última tecnología y responde a las mejores prácticas de clase mundial y estándares de calidad propios de Grupo Arcor. Se comenzó con la elaboración de bon o bon, galletas dulces y saladas y golosinas.

Durante el año 2023, se operaron todas las líneas productivas, logrando generar un crecimiento del negocio como primer paso para un desarrollo a largo plazo en el continente africano

Angola es un mercado importante para Arcor, exportamos a este destino desde hace 30 años y este paso nos permite tener presencia industrial en la región y profundizar la internacionalización del grupo. En una primera etapa, esta operación nos permitirá diversificar la oferta de productos en el mercado local y en un futuro se prevé abastecer a toda África subsahariana, principalmente Sudáfrica, Mozambique, Congo, Namibia, Zambia y Botsuana.

En el marco de este acuerdo, se exportan desde plantas de Grupo Arcor ciertos productos semielaborados y materias primas para abastecer la operación industrial de Angola.

Acuerdos con Mastellone Hermanos S.A. y sus Accionistas

A fines de 2015, Grupo Arcor selló un acuerdo histórico con Mastellone Hermanos S.A., sociedad líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos, al ingresar como accionista en dicha compañía. El acontecimiento constituyó un significativo avance en la incorporación de nuevos negocios y nos consolida como uno de los grupos de consumo masivo más importantes del país.

Desde esa fecha, ciertos accionistas de Mastellone Hermanos S.A., haciendo uso del derecho conferido en la primera opción de venta definida en el contrato marco celebrado en 2015, han procedido a vender parte del paquete accionario en el tiempo transcurrido. Todas las adquisiciones fueron realizadas en partes iguales por Arcor S.A.I.C. y su subsidiaria Bagley Argentina S.A., quienes en conjunto poseen el 48,6767% sobre el capital de Mastellone Hermanos S.A. Desde la concepción de esta alianza, los resultados obtenidos por el negocio lácteo hasta el momento no han estado a la altura de nuestras expectativas como inversores.

Kamay Ventures – Alianza de inversión con Coca-Cola de Argentina

Con relación a la innovación en los negocios y el espíritu emprendedor característico del grupo, durante el año 2019 se produjo el lanzamiento de Kamay Ventures, en alianza con Coca-Cola Latin America. Las dos grandes compañías, ambas con posiciones de liderazgo de mercado en distintos segmentos de alimentos y bebidas, lanzaron este fondo que apunta a financiar y acelerar start-ups con proyectos innovadores, que permitan impulsar soluciones enfocadas en el Comercio Digital (e-commerce y m-commerce); Fintech; Digital S&OP (Inteligencia del Consumidor), IOT (distribución, embalaje y logística); Ag-Tech (producción primaria, trading y sustentabilidad); Biotecnología aplicada – Healthcare nutricional; y Medioambiente (reciclaje con foco en recolección).

Se trata del primer fondo abierto de capital corporativo creado en la Argentina para este tipo de proyectos, y es gestionado en forma independiente por Overboost.

Durante el año 2023 se ha incorporado al fondo como nuevo inversor el Grupo Bimbo, lo que permite consolidar el concepto de Kamay Venture de ser el primer fondo de capital multicorporativo, integrado por compañías de diferentes industrias, pero con foco en el consumo masivo.

Desde su constitución, Kamay Ventures ha inyectado fondos en muchas start-ups de diferentes orígenes, con foco en Latam., entre las que se destacan principalmente:

- **Arqlite**, que convierte desechos plásticos en material para la construcción;
- **Auravant**, una plataforma digital de agricultura de precisión para producción de alimentos de forma más eficiente y sostenible;
- **Wiagro**, Es una plataforma completa de trazabilidad post-cosecha basada en dispositivos IoT conectados a instalaciones de almacenamiento de granos. Permitiendo al agricultor tener el seguimiento de su producto y el estado de conservación del mismo.
- **Retrypay**, una *fintech* que ofrece a sitios de *e-commerce* la posibilidad de optimizar las tasas de aceptación de pagos;
- **AltScore**, una *fintech* ecuatoriana que aplica *machine learning* e inteligencia artificial para que sus clientes puedan otorgarles préstamos a personas, con el objetivo de mejorar el acceso al crédito en América Latina.
- **Kilimo**, una plataforma digital que potencia las prácticas de riego a través de inteligencia artificial, ayudando a las compañías a alcanzar sus metas de agua neutral.
- **Aerialoop**, Es una aerolínea de drones especializada en la entrega de paquetes en la 'milla intermedia' para sus clientes en tierra.
- **Zippin**, una plataforma que brinda soluciones tecnológicas para facilitar la gestión de envíos, conectando operadores logísticos.
- **Ruedata**, Es una plataforma SaaS que permite el seguimiento completo del ciclo de vida de los neumáticos de una flota.
- **Webee**, una plataforma integrada que monitorea los activos, la producción, la energía y el agua para optimizar el rendimiento, reducir costos, el tiempo de inactividad y las emisiones de CO2 en las operaciones industriales.
- **INI**, una plataforma as-a-service de infraestructura de software/hardware que permite a las empresas que quieren ser *fintech* habilitar su ecosistema de pagos sin perder el enfoque central de sus negocios.
- **Bacu**, es una solución para restaurantes impulsado por la tecnología, que agiliza todas las operaciones.
- **Nude**, es una B-Corp que crea productos lácteos saludables, limpios y sostenibles a base de avena.
- **Sensei**, es una startup portuguesa que ofrece tecnología de tienda autónoma basada en visión por computadora y aprendizaje automático de última generación.
- **Sensify**, desarrollo una plataforma SaaS que informa en tiempo real de las métricas de las heladeras/freezers comerciales en cada punto de venta de la industria.

ÁREAS FUNCIONALES

Finanzas

La política financiera de Grupo Arcor se basa principalmente en la generación de los fondos necesarios para el desenvolvimiento de las operaciones, tanto locales como internacionales, la ejecución del plan de inversiones y el ingreso a nuevos negocios.

El año 2023 se caracterizó nuevamente por ser sumamente complejo, particularmente en la Argentina, con tasas de inflación elevadas y una fuerte presión cambiaria que llevó a una importante devaluación del peso argentino hacia el final del año. Dentro de este contexto de alta incertidumbre y sumado a que el 2023 fue un año electoral, se realizaron los mayores esfuerzos por mantener la liquidez del grupo y bajar la exposición a los movimientos del tipo de cambio, mediante una estrategia de disminución de deuda en dólares y de contrataciones de cobertura de moneda en el mercado de futuros. Las constantes modificaciones de los controles cambiarios en la Argentina, que durante el último trimestre del año afectaron a las operaciones de comercio exterior por parte de las empresas, afectó el flujo normal de pagos con nuestros proveedores del exterior.

En lo que respecta a la estructura de financiamiento, se logró una extensión de plazos de los vencimientos de deuda en moneda local de corto plazo con operaciones superiores a los 12 meses. Para esto, se emitieron en condiciones favorables y bajo el programa aprobado por la Comisión Nacional de Valores nuevas series de Obligaciones Negociables. Tres de ellas en moneda local (Clase 19, 20 y 22) y una en dólares (Clase 21), para finalizar con la refinanciación del bono internacional Clase 9, del cual se canceló durante el primer semestre, el monto remanente de aproximadamente 128 M USD.

Con foco en la sustentabilidad financiera se mantuvieron operativos los canales de asistencia y desarrollo de cadenas de valor con los proveedores del grupo, permitiéndoles a ellos poder acceder a fuentes de financiamiento más estables por medio de las entidades bancarias.

Además, durante el segundo semestre de este año, el grupo accedió a su primer préstamo sustentable con el banco internacional Rabobank. Dicho préstamo incluyó mejoras en las tasas a través de un mecanismo de cumplimiento de objetivos sustentables para los años 2023, 2024 y 2025.

En cuanto a nuestras operaciones en el exterior, se destacan los préstamos obtenidos desde la filial del grupo en Brasil para financiar sus proyectos de inversiones estratégicos.

Adicionalmente, se finalizó la migración a la herramienta de gestión de tesorería Kyriba, con el objetivo de agilizar y automatizar procesos, principalmente en el área de operaciones y cambios.

Con el objetivo de mantener los canales de financiamiento del grupo, tanto el bancario como el de mercado de capitales, se sostuvo un contacto fluido tanto con las instituciones financieras como con los tenedores de bonos de la Sociedad, participando de encuentros locales como internacionales.

Continuando con lo realizado en los últimos años, los principales objetivos en materia financiera estarán focalizados en continuar con la estrategia de privilegiar la generación de caja, mantener niveles de liquidez adecuados y extender el perfil de los vencimientos de la deuda denominada en pesos argentinos.

Administración y Tecnología

Con eje en la estrategia establecida, la transformación digital sigue siendo el conductor de las iniciativas y proyectos de 2023 para potenciar las capacidades y tecnologías digitales, el desarrollo ágil y el cambio de velocidad en su adopción. En 2023 se continuó trabajando en la plataforma Tokin para dar una excelente experiencia a los usuarios de los puntos de venta y acercar beneficios que alienten la compra continua. Por otro lado, en el segmento B2C, continuamos con la mejora continua de nuestro sitio arcorencasa.com, incorporando todo el feedback que recibimos de nuestros consumidores.

En este contexto, con relación a los procesos comerciales se continuó con la integración del portal de clientes B2B, ArcorNet para toda la región. ArcorNet nació en Arcor Argentina, llegando ahora al resto de los países del grupo e incluyendo funcionalidades especiales para la División Internacional.

En 2023 también se continuó la expansión de la práctica de analítica avanzada, inteligencia artificial e inteligencia artificial generativa, agregando varios modelos a los ya desarrollados. Y se hizo la expansión a Chile de la plataforma de microsegmentación y pedido sugerido, con el objetivo de obtener los mismos beneficios que en la Argentina. También para reforzar el objetivo de ser una empresa orientada a datos y potenciar la toma de decisiones de todas las áreas, se organizaron múltiples células de Business Intelligence al tiempo que se continuó con la capacitación y desarrolló de usuarios claves.

En cuanto a automatización de procesos, junto con el área de Administración se implementaron soluciones de conciliaciones automáticas y se continuó con el desarrollo de robots (RPA) para múltiples procesos, buscando alcanzar las mejores prácticas de gestión administrativa y mejoras en el entorno de control. Además, comenzó un proyecto para la implementación de la herramienta Oracle FCCS, como solución para optimizar las actividades asociadas a la consolidación y reporte de la información contable y financiera del Grupo.

Se dio continuidad también al proyecto Industria 4.0 en las plantas de Salto, Caroya y Arroyito, enfocados en las mejoras que permiten optimizar la operación y capturar valor con estas tecnologías. En la gestión del mantenimiento de planta se implementó el Siemens Comos en plantas del negocio agroindustrial. Y se hizo la expansión del nuevo modelo de gestión de materiales auxiliares con el objetivo de optimizar la gestión del stock valorizado de los almacenes en todas las plantas de la Argentina. Para los procesos logísticos se continuó con proyectos de optimización, integrando las tecnologías de almacenes con los sistemas de gestión, introduciendo numerosas mejoras a los procesos de transporte, administración de inventarios y otros, tanto en la Argentina como en el exterior. Se destacó la implementación de Oracle OTM Brasil para las operaciones de Venta y el soporte de sistemas para la mudanza de las operaciones logísticas al nuevo centro de distribución que incorporó nuestra filial en México.

Para los procesos de RRHH, se diseñó un nuevo modelo operativo y se implementó la herramienta Oracle HCM en las operaciones de RRHH de Brasil, constituyéndose en un avance relevante hacia la integración y digitalización de los procesos, iniciando también el proyecto para extenderlo al resto de los países

Adicionalmente, con el objetivo de cumplir con los requerimientos fiscales y regulatorios de los distintos países donde operamos, se ejecutaron con éxito y en tiempo y forma, numerosos proyectos en esta temática.

La transformación digital sigue siendo la columna vertebral de nuestra estrategia. En 2024, seguiremos enfocados en mejoras en los procesos productivos mediante la digitalización y captura automática de datos; mejoras en los procesos administrativos y de backoffice continuando con RPA, herramientas de presupuestación, portales inteligentes para proveedores y clientes y tecnología de minería de procesos; mejoras en los procesos de planeamiento, distribución y comercialización mediante el uso de analítica avanzada para optimizar el funcionamiento de la cadena y para la gestión de precios. Por último, continuaremos trabajando en la optimización de la infraestructura de TI basada en una Arquitectura Cloud, con el fin de mejorar la observabilidad, la automatización y la resiliencia de nuestra plataforma tecnológica.

Recursos Humanos

Durante el año 2023, el área de Recursos Humanos implementó acciones y procesos a nivel global, con el objetivo de continuar con el desarrollo de sus colaboradores, mejorar el bienestar organizacional y continuar trabajando en la evolución cultural. En cada una de las iniciativas se consideraron modalidades mixtas, entre virtuales y presenciales, capitalizando los beneficios que brindan las herramientas digitales, pero sosteniendo espacios de encuentro y conexión.

Impulsados por la creación de valor e igualdad de oportunidades, en el 2023 continuamos con los programas de prácticas de formación en el ámbito laboral y oportunidades en los primeros pasos en el ciclo de vida laboral, principalmente a través del programa de pasantías con alcance en toda la Argentina. El proceso de selección de pasantías incorpora de manera continua talento de todas las carreras universitarias y terciarias del país, alcanzando al cierre del año un total de 143 pasantes activos en todas las bases de la compañía. A lo largo de años hemos efectivizado un porcentaje relevante de los pasantes que participan del programa.

Con la convicción de que la diversidad potencia nuestra perspectiva del mundo, beneficia a nuestros equipos y fortalece a toda la organización, desde el 2021, impulsamos con determinación nuestro Plan Estratégico de Diversidad e Inclusión (PEDI). Adicionalmente, desde el 2022, dimos un paso importante al incorporar tres nuevos pilares a nuestro PEDI: Generaciones, Diversidad Sexual y Razas y Etnias. Estos elementos se suman a los enfoques que Grupo Arcor viene promoviendo desde 2012, centrados en "Personas con Discapacidad" y "Equidad de Género".

Con la asesoría del Comité de Diversidad, y a través de la acción del Comité Operativo voluntario, hemos trazado un plan de acción para abordar estos pilares que abarca desde una primera fase de sensibilización, pasando por procesos formativos, construcción de hábitos y reconocimiento. Dependiendo de la evolución de cada pilar, avanzamos con la definición de acciones, procesos y beneficios, considerando la evolución cultural natural de estos temas en nuestra organización, en la sociedad y en nuestros equipos.

Uno de los principales focos estuvo dirigido a crear programas de aceleración de carrera para mujeres de la compañía, no solo en puestos de liderazgo, sino buscando equidad en todas las áreas, como el Programa "Más Mujeres en Mantenimiento", lanzado en Brasil, y el Programa "Encuentros que inspiran", realizado en Argentina. Adicionalmente, entre las iniciativas destacadas podemos mencionar, un taller de formación y sensibilización para la inclusión de personas con discapacidad y un taller para trabajar sobre la dimensión Generaciones, dictado por expertos de mercado, ambos, dirigidos a colaboradores de la comunidad de Recursos Humanos.

En este sentido, también se llevó a cabo la tercera edición del Programa de Mentoreo "+ Mujeres Líderes", diseñado para potenciar el desarrollo y la visibilidad de las colaboradoras de Grupo Arcor. Este programa busca promover prácticas de desarrollo de carrera con perspectiva de género, conectando líderes y colaboradoras de la empresa.

Adicionalmente, para impulsar la cultura del autodesarrollo y la construcción de nuevas habilidades, a través de diferentes cursos y programas digitales y presenciales, en 2023 se incorporaron a la Plataforma de Universidad Arcor 8 nuevos contenidos. A nivel general, considerando todas las iniciativas de formación del Grupo Arcor, se registraron durante este año 145.858 horas dedicadas al aprendizaje.

Entendiendo los desafíos que el contexto nos genera a términos de liderazgo, durante el año 2023 se desarrollaron programas específicos de formación para atender esta necesidad y que incluyeron a líderes de diferentes áreas funcionales, comerciales, Filiales Sur y del negocio internacional.

Asimismo, durante el año finalizó la 9ª edición de la planificación de recursos estratégicos, cuyo objetivo es identificar el talento de la compañía y prepararlo para ocupar posiciones de mayor complejidad. Durante este ciclo se completaron 2.446 estimaciones de potencial de colaboradores y se mapeó como sucesores a 1.344 colaboradores, de los cuales 109 fueron promovidos a cargos gerenciales durante este período, cubriendo de manera interna el 86% de las posiciones gerenciales del Grupo.

En el marco de nuestro lineamiento de desarrollo interno, contamos con un proceso de búsquedas abiertas a través del cual fomentamos el crecimiento de aquellos colaboradores que forman parte de Grupo Arcor y que desean asumir nuevos desafíos dentro de la compañía.

Además, continuamos consolidando nuestro proceso de orientación, estímulo y reconocimiento del desempeño, apalancándonos en el concepto de feedback múltiple, sumando miradas de clientes internos, pares y reportes. En 2023 el Sistema de Gestión de Desempeño contempló a 4.922 colaboradores distribuidos en todos los países.

El bienestar de nuestros colaboradores se enmarca en una gestión sostenida en el tiempo, basada en el abordaje del resultado de las percepciones de cada integrante de nuestra organización sobre las condiciones organizacionales y los equipos. En este sentido, durante el año se realizaron encuestas pulsos en diferentes Negocios/Áreas de la compañía, como complemento de la encuesta general de 2022, para generar cercanía con los colaboradores y obtener mayor profundidad en los temas relevados.

Calidad

Durante el 2023 desarrollamos actividades acordes con lo definido en el Plan Estratégico 2021-2025, conservando los logros y estándares de calidad alcanzados, el nivel de interacción y comunicación con las partes interesadas e implementando nuevas actividades asociadas a los objetivos y metas definidos.

Con la incorporación del **valor de calidad** en la filosofía corporativa, asumimos nuestro compromiso de alcanzar la “máxima calidad, escuchando la voz de nuestros clientes y consumidores en cada etapa de la cadena de valor, para lograr la experiencia que esperan con nuestros productos”.

Esta estrategia está alineada con nuestra Política de Sustentabilidad dentro del Pilar “Producir Alimentos Sustentables” y con nuestra Política de Sistema de Gestión integral, al considerar la creación de valor en nuestro Plan estratégico.

El contenido de nuestro Plan estratégico se focaliza en las siguientes cuatro iniciativas: “Crecer” en cada paso con nuestros proveedores desde el inicio de la cadena de valor, “Sumar” valor en nuestras operaciones, “Llegar” a nuestros clientes y consumidores con lo que ellos esperan a través de la cadena de comercialización y “Fidelizar” a nuestros clientes y consumidores.

Dentro de la iniciativa “CRECER en cada paso con nuestros proveedores desde el inicio de la cadena de valor”, trabajamos para reducir los **riesgos asociados** a la cadena de suministros y contar con proveedores confiables que compartan nuestra filosofía de gestión. Durante el 2023, continuamos con la evaluación, seguimiento y desarrollo de proveedores, conservando los logros y estándares de calidad e inocuidad alcanzados.

Para la iniciativa “SUMAR valor en nuestras operaciones”, durante el 2023 continuamos con la implementación de certificación de los sistemas de gestión de las plantas que conforman el Grupo y en la incorporación de nuevas certificaciones en materia de seguridad alimentaria.

Mediante la iniciativa estratégica “LLEGAR a nuestros clientes y consumidores en lo que ellos esperan a través de la cadena de comercialización”, gestionamos la calidad desde el sistema de logística, en los depósitos propios y de terceros, en el transporte y en cada uno de los canales de comercialización de cada región. Trabajamos para mejorar los procesos asociados a mantener el producto en condiciones óptimas para garantizar su integridad hasta que llegue a manos del consumidor para cumplir sus requisitos y expectativas.

Para acercarnos más a nuestros clientes y consumidores, continuamos trabajando en nuestra iniciativa estratégica “FIDELIZAR a nuestros clientes y consumidores”. Durante 2023 se mantuvieron las vías de contacto existentes, considerando nuevos perfiles de consumidores. En busca de optimizar también la calidad de atención a nuestros consumidores y clientes, en Argentina se realizaron mejoras al servicio integrado de monitoreo de redes sociales y de atención telefónica. Logramos mantener nuestros niveles de atención y servicio, fidelizando a nuestros clientes y consumidores en post venta. Se acompañó también el desarrollo de la atención a los consumidores en nuevos negocios, principalmente en *e-commerce* Arcor en Casa y Angola.

Respecto a todo lo relativo a Legislación Alimentaria, el seguimiento cercano de la implementación efectiva de la Ley de Promoción de Alimentación Saludable en la Argentina constituyó uno de los puntos relevantes de trabajo en 2023. Consecuentemente, la articulación interna y externa para garantizar el cumplimiento y la adecuada interpretación de los requisitos derivados de la ley fue otro punto crítico de la gestión. En un contexto de intensa fiscalización por parte de la autoridad sanitaria nacional verificación exhaustiva de cumplimiento por parte de ONG y asociaciones de consumidores en puntos de venta, redes sociales y medios de comunicación masiva.

Es importante destacar, además, que durante el año fueron numerosos los cambios en cuanto a la legislación de distintos destinos de comercialización de los productos que fueron analizados e informados por el Área relacionados, entre otros, con uso de ingredientes, componentes, ácidos grasos trans y aceites parcialmente hidrogenados, status GMO, HALAL, certificaciones específicas, contaminantes, alergenicos. Asimismo, se trabajó en la visión regulatoria sobre los asuntos nutricionales llevados adelante en las agendas del Comité de Nutrición y Hábitos de Vida Saludable, y llevó a cabo además un seguimiento intensivo de publicaciones y recomendaciones de OMS, JECFA de ingredientes descalificantes.

Sustentabilidad

Grupo Arcor entiende la sustentabilidad como un enfoque empresarial que permite gestionar los riesgos y maximizar las oportunidades de la actividad empresarial y del vínculo con sus grupos de interés, para generar valor económico, social y ambiental a largo plazo.

La compañía plasma su compromiso con la sustentabilidad en su misión, visión, y valores, así como en su propósito corporativo, en el Código de Ética y de Conducta corporativo, y también en todas las políticas y procedimientos asociados.

Grupo Arcor cuenta con una Estrategia de Sustentabilidad 2030, “Vivir Mejor”, la cual se encuentra alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y establece los compromisos que la compañía ha definido con el objetivo de producir alimentos sustentables, promover la prosperidad de las personas y preservar la sostenibilidad del planeta para que todas las personas puedan vivir mejor. A través de nueve compromisos prioritarios organizados en tres pilares, “Vivir Mejor” busca guiar los esfuerzos de Arcor para hacer crecer el negocio dejando una huella positiva en las personas y el planeta:

- **Producir alimentos sustentables**

1. *Alimentación saludable y accesible.* Durante 2023 se avanzó en una revisión de las iniciativas comprendidas en la Estrategia de Alimentación & Hábitos de Vida Saludable: Alimentos para Vivir Mejor, focalizada en los tres pilares de acción que la compañía impulsa con el objetivo de promover una alimentación variada, equilibrada, inclusiva y accesible: productos que evolucionan para ofrecer las mejores opciones, alianzas y conocimientos para innovar y acciones para promover hábitos de vida saludable. En el marco del pilar de productos, a lo largo del año se impulsaron 48 iniciativas de mejora nutricional continua y de desarrollo de nuevos productos.
2. *Calidad en cada paso.* En el marco de la Estrategia de Calidad: Valor en cada paso, durante 2023, se superaron nuevas auditorías de Global Food Safety Initiative (GFSI) en las que 29 plantas industriales del Grupo alcanzaron la certificación BRC.
3. *Agricultura regenerativa.* En 2023 se continuaron impulsando las iniciativas del Programa Agro Sustentable, orientadas a promover un abastecimiento sustentable de las principales materias primas agrícolas que Grupo Arcor produce y adquiere. En el marco de esa iniciativa se logró la certificación de 280.000 ha. de maíz y trigo (de 13 productores) bajo el estándar de producción sustentable SAI-FSA; se alcanzó la recertificación del estándar BONSUCRO para la producción en más de 5.100 ha. propias de caña de azúcar, se superaron las 84.000 tn. de caña de azúcar certificada orgánica bajo el estándar USDA-NOP, se recertificó la producción propia de frutas bajo Global GAP en 275 ha. y se procesaron 196.800 tn. de madera certificada bajo PEFC para la producción de papel. Además, en el marco de la iniciativa Agro+30, junto con CREA y la empresa UPL, se lanzó un proyecto para la medición de carbono orgánico en suelo en 9 cadenas productivas en 4 regiones de la Argentina (caña de azúcar, carne, tomate, frutas de carozo, vid, citrus, ganadería ciclo completo, forestal y rotación maíz, trigo, soja) que favorezcan el desarrollo de estrategias de manejo para incrementar el carbono orgánico en suelo.

- **Promover la prosperidad de las personas**

1. *Inclusión, diversidad y equidad.* Se continuó impulsando la Estrategia de Diversidad de la compañía, impulsada por el Comité de Diversidad para fomentar una cultura interna diversa trabajando en los siguientes focos: equidad de género, inclusión de personas con discapacidad, generaciones, diversidad sexual (LGBTIQ+), y razas y etnias. En base a las actividades impulsadas en cada foco, durante 2023 se logró que el 42% de los ingresos a la compañía fueran mujeres, que el 36% de las vacantes gerenciales fueran cubiertas por mujeres y que el 1,5% de la dotación total esté integrada por personas con discapacidad.
2. *Bienestar laboral.* Se continuó implementando diversos programas orientados a promover la seguridad, la salud y el bienestar de los colaboradores en las operaciones industriales: Programa Integral de Evolución Cultural, Programa de Ergonomía, Programa de Riesgos 6C. En base a las iniciativas impulsadas se logró reducir en un 5% los accidentes con respecto al período 2022.
3. *Desarrollo de las comunidades y de la cadena de valor.* En el marco de la Estrategia de Gestión de Impactos Comunitarios implementada por Grupo Arcor desde hace 15 años, durante 2023 se avanzó en la conformación del Comité Local de Relaciones con la Comunidad en la planta de Rio Das Pedras (Brasil). Con ello, fueron 30 los Comités de Relaciones con la Comunidad que funcionaron en las operaciones de Grupo Arcor en la Argentina, Chile, México y Brasil, con el objetivo de promover un vínculo empresa-comunidad que genere condiciones favorables para el desarrollo de la actividad industrial de las bases del Grupo.

- **Preservar la sostenibilidad del planeta**

1. *Cuidado del agua.* En 2023, se avanzó en la implementación de la Estrategia de Agua, orientada a promover un uso cada vez más eficiente de este recurso. A partir de las mejoras impulsadas durante el año, se logró una reducción en el consumo específico de agua del 8% respecto de 2022. En aquellas operaciones ubicadas en regiones de riesgo hídrico alto, la reducción en el consumo específico de agua fue cercana al 15%.

2. *Acción por el clima y la biodiversidad.* En 2023, se inició una revisión integral de la Estrategia de Cambio Climático, con el objetivo de completar el inventario de emisiones de gases de efecto invernadero de Grupo Arcor incluyendo las emisiones de Alcance 3 para avanzar, a futuro, en la revisión de las metas de cambio climático conforme los estándares internacionales en la materia. Como complemento de este proceso, se avanzó en la certificación del inventario de emisiones de Cartocor y se logró la certificación de la planta de Papel Misionero como Carbono Neutral, siendo la primera planta de Grupo Arcor en alcanzar este objetivo. Por otra parte, en el marco de la Estrategia de Biodiversidad, se efectuó un relevamiento de fauna en áreas de producción forestal y de reserva de Papel Misionero que permitió identificar, a través de más de 50 cámaras trampa, 29 especies de mamíferos, incluyendo especies amenazadas y en peligro de extinción.
3. *Circularidad de los materiales.* Durante 2023, se continuó avanzando con el Programa de Enterramiento Cero al 2025 y se logró que 5 de las plantas nuevas de la Argentina (Caroya, Quilmes, Totoral, Córdoba y Baradero) alcancen el objetivo de no enviar residuos a enterramiento. Con este avance, suman 13 las plantas que cumplen con esta condición en todo Grupo Arcor. Finalmente, en línea con las iniciativas y políticas vinculadas con los envases de los productos de consumo masivo del Grupo, durante 2023 se impulsaron iniciativas piloto para el recupero post-consumo y reciclado de envases larga vida y polietileno.

Por otro lado, considerando que todos los compromisos de la Estrategia de Sustentabilidad 2030 se apoyan en la integridad, el respeto por los derechos humanos y la innovación como la base para impulsar las acciones que se llevan adelante, durante 2023 se avanzó en la formalización de una Política de Compromiso con los Derechos Humanos aplicable a todo el Grupo Arcor. Quedaron allí plasmados los compromisos vinculados con los derechos referidos a prácticas laborales, preservación del ambiente, información y confidencialidad, comunidades e integridad.

Para acompañar la implementación de la Estrategia de Sustentabilidad 2030, y de las iniciativas vinculadas con cada uno de los compromisos, se continuó avanzando en la implementación del Plan 2022/23 orientado a integrar la sustentabilidad en todos los negocios de la compañía de manera transversal, a través de tres palancas de acción:

- **Negocios sustentables**, impulsando estrategias para la generación de valor económico, social y ambiental en todas las unidades de negocio de Grupo Arcor, a través de la gestión e innovación sustentables.
- **Marcas y productos sustentables**, creando valor sustentable para nuestros consumidores, la empresa y la sociedad, a través de nuestras marcas y productos.
- **Liderazgo sustentable**, desarrollando estructuras, procesos y relaciones que hagan de la sustentabilidad un componente esencial en la toma de decisiones de la compañía.

En este marco, durante 2023 se avanzó en el desarrollo y sistematización de un *dashboard* de 20 metas corporativas a 2025 y 2030, que consideran 6 de los 9 compromisos de la Estrategia: Calidad en Cada Paso; Inclusión, Diversidad y Equidad; Bienestar Laboral; Desarrollo de las Comunidades y la Cadena de Valor; Cuidado del Agua; Circularidad de los Materiales.

Finalmente, se continuó impulsando transversalmente un sistema de gobierno y gestión de la sustentabilidad en todos los negocios y áreas corporativas de la empresa. El Comité Corporativo de Sustentabilidad se reunió 3 veces a lo largo del año para monitorear el avance de cada una de las estrategias impulsadas para abordar los compromisos definidos. A su vez, los negocios del Grupo promovieron 996 iniciativas a través de sus Planes Operativos de Sustentabilidad, y 3.818 colaboradores fueron abarcados por objetivos de sustentabilidad que impactaron en su remuneración variable

Más información, incluyendo indicadores que se monitorean en el marco de la estrategia de sustentabilidad, está disponible en el Reporte de Sustentabilidad 2023 de Grupo Arcor publicado en www.arcor.com y en organismos de contralor (CNV y BYMA).

Relaciones con la comunidad

La gestión de los impactos comunitarios de las bases industriales es una de las iniciativas del Comité de Sustentabilidad y es uno de los compromisos de la Estrategia de Sustentabilidad 2030. Grupo Arcor se asume como un actor corresponsable del desarrollo integral de las comunidades de las que forma parte.

Durante 2023, se amplió la cobertura de actuación de los Programas Corporativos y de las iniciativas locales que gestionaron por los 30 Comités Locales de Relaciones con la Comunidad que están conformados en la Argentina, Chile, Brasil y México.

Para fortalecer los vínculos con los actores de las comunidades de las que formamos parte, participamos de diversos espacios de articulación, considerándolos clave para el papel de la empresa como actor social y económico.

Durante este período, se generaron espacios de diálogo para la presentación de los resultados de los Estudios de percepción realizados en 14 territorios de la Argentina durante 2022, convocando a los actores que participaron en dicha instancia para compartirles conclusiones acerca de cómo se percibe a la comunidad y al territorio, cuáles problemas se identifican, cómo se percibe a la empresa y su relación con el territorio.

También se fortaleció la alianza con la Asociación Empresaria Argentina, con quien se implementa el Proyecto de Mentorías para jóvenes estudiantes secundarios de escuelas públicas y privadas de las provincias de San Luis, San Juan y la localidad de Luján. Sobre la base del compromiso asumido por la empresa desde sus inicios con la educación de los niños, jóvenes y adultos en los territorios en los que está inserta, en el año 2023 se continuó con la implementación del Programa de Vinculación con las Escuelas Técnicas a través del cual 300 jóvenes realizaron pasantías en nuestras plantas industriales.

En la Región Cuyo se mantuvo la participación en espacios convocados por las Comisiones Provinciales para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil (COPRETI), principalmente en la provincia de San Juan. Así mismo, continuamos participando a nivel Nacional de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil.

En el Ingenio La Providencia y en el Complejo Misky se realizó Programa de Fortalecimiento a Organizaciones Sociales con la finalidad de dotar a las organizaciones sociales de herramientas para potenciar sus capacidades de formulación, acción, gestión, articulación, diseño de proyectos y gestión de impacto de sus acciones Participaron 45 personas representando a 25 organizaciones sociales, estas entidades pertenecientes a 12 localidades.

Durante este período, se destacó la firma de un convenio con la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y la Municipalidad de Arroyito para crear el primer Centro de Estudios Superiores Arroyito (CESA), que favoreció el acceso a la educación superior universitaria a 95 jóvenes y adultos. En Arcor Recreo mediante la mesa de trabajo industrial compuesta por empresas locales y el municipio se identificó la necesidad de trabajar en mejorar la oferta educativa local, por lo que se instalaron Aulas Móviles, en convenio con el Ministerio de Educación de la Provincia de Catamarca, para la formación en oficios vinculados a la industria destinada a jóvenes y adultos de la comunidad. En el 2023, asistieron 60 personas al curso de Soldador Básico.

Por otra parte, a través del Programa de Donaciones de Productos, se donaron 1.017.111 kilos en Argentina a organizaciones que trabajan para facilitar el acceso a la alimentación de los sectores más empobrecidos. A su vez, considerando la situación social y económica del país, se implementó por tercer año consecutivo la iniciativa “Acción Especial Fin de Año”, con el objetivo de acompañar a distintas organizaciones que brindan asistencia alimentaria directa a los sectores urbanos en situación de vulnerabilidad. En diciembre se donaron productos no perecederos y navideños para cubrir 60 mil raciones de almuerzos/cenas y meriendas en Córdoba y el partido de Tigre, provincia de Buenos Aires

El Programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR) continuó ampliando su cobertura a través de la incorporación de nuevos proveedores y de nuevas compras realizadas a nivel corporativo y en las distintas bases de operación.

El Programa de Formación Ambiental “Ser Parte” se desarrolló nuevamente de manera presencial, llegando este año a 2.471 niños y niñas en edad escolar primaria de la Argentina y Chile, que asisten a 12 escuelas vecinas a las bases operativas de la empresa.

Así mismo, se continuó implementando el Programa de Visitas a las plantas industriales y durante 2023 la empresa recibió a más de 16.000 personas, principalmente niños, adolescentes y jóvenes.

Inversión social regional en niñez

Grupo Arcor está comprometido con el respeto y promoción de los derechos de la niñez. Nuestra estrategia de inversión social en la región es realizada por medio de Fundación Arcor en Argentina (1991), Instituto Arcor Brasil (2004), Fundación Arcor en Chile (2015), desarrollando iniciativas de alcance latinoamericano, con la misión de contribuir en la educación como una herramienta de igualdad de oportunidades para la niñez.

La inversión social regional focaliza sus acciones a través de dos ejes temáticos:

- *Niñez y Desarrollo Integral en los Primeros Años*: fortaleciendo servicios y entornos de atención y educación de la primera infancia a través de la capacitación de adultos referentes y apoyo a las condiciones materiales de las instituciones que trabajan con la niñez.
- *Niñez y Vida Saludable*: promoviendo la construcción de hábitos de vida saludable en la niñez por medio del apoyo a proyectos en las comunidades, instancias de capacitación y formación para adultos referentes de espacios educativos posicionamiento y difusión de la temática.

Asimismo, y como estrategia transversal a este accionar, se impulsa el eje Niñez en la Agenda Pública, orientado a promover la reflexión, visibilidad y mejora de la situación de la infancia en Latinoamérica.

Durante el 2023, se apoyaron e impulsaron 156 iniciativas en Argentina, Brasil, Chile y otros países de la región, a través de las cuales se alcanzó a 356.517 niños y niñas, y se capacitó 40.777 personas vinculadas a la temática de la niñez. Asimismo, participaron 426.587 personas en forma digital y se alcanzó a 3.250.826 personas del público masivo.

Más información en www.fundacionarcor.org | www.fundacionarcor.cl | www.institutoarcor.org.br

Recursos destinados a la inversión social y a la gestión de impactos en la comunidad⁵

En 2023, el monto total destinado a la inversión social y la gestión de impactos en la comunidad ascendió, en miles de pesos, a , en miles de pesos, ARS 1.662.313, de los cuales ARS 1.170.289 se canalizaron a través de donaciones de productos. Además, en dinero y materiales para concretar diferentes iniciativas de vinculación comunitaria, se aportaron ARS255.824.

A su vez, para las acciones de Inversión Social Regional, realizadas por Fundación Arcor en Argentina y Chile e Instituto Arcor Brasil se destinaron ARS 236.200.

PROPUESTA DE DESTINO DE LOS RESULTADOS NO ASIGNADOS Y DE DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

El Estado de Cambios en el Patrimonio Individual por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 presenta en el rubro Resultados No Asignados un saldo positivo, en miles de pesos, de ARS 1.573.823, que incluye, entre otros conceptos, el resultado del ejercicio por, en miles de pesos, ARS 4.608.707 (ganancia).

El Directorio considera conveniente, teniendo en cuenta el nivel de liquidez, el contexto económico actual global y del país, poner a consideración de la Asamblea de Accionistas la siguiente Propuesta de Destino de los Resultados No Asignados:

1. No constituir Reserva Legal por haberse completado el porcentaje requerido por la Ley General de Sociedades;
2. No distribuir dividendos a los Accionistas;
3. Destinar el saldo de los Resultados No Asignados, es decir, la suma en miles de pesos, de ARS 1.573.823 a incrementar la Reserva Especial para Futuros Dividendos.

Se recuerda a los señores accionistas que la distribución de utilidades, según lo establecido en la RG 777/18 de la Comisión Nacional de Valores, deberá ser tratada en la moneda de fecha de celebración de la Asamblea de Accionistas, mediante la utilización del índice de precios correspondiente al mes anterior a su reunión.

⁵ Cifras expresadas en miles de pesos. Además, estas cifras no incluyen las inversiones realizadas en el área de Recursos Humanos ni en proyectos ambientales. Tampoco están contempladas las acciones de desarrollo de clientes y proveedores.

MODALIDAD DE REMUNERACIÓN DEL DIRECTORIO Y POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DE LOS CUADROS GERENCIALES

La remuneración del Directorio es aprobada por la Asamblea de Accionistas, teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 261 de la Ley General de Sociedades y las normas pertinentes de la Comisión Nacional de Valores, en ocasión de aprobar los Estados Financieros anuales.

En cuanto a la política de remuneración de los cuadros gerenciales, la Sociedad ha establecido un esquema de remuneración compuesto por una parte fija y una variable. La remuneración fija está relacionada con el nivel de responsabilidad requerido para el puesto y su competitividad respecto del mercado; la remuneración variable está asociada con los objetivos fijados al comienzo del ejercicio y el grado de cumplimiento de ellos mediante su gestión a lo largo del ejercicio económico. Además, la Sociedad ha creado un Plan de Retiro especial para Directores (que se desempeñan en relación de dependencia en la Sociedad) y otro para Gerentes Generales de la Sociedad con base en la Argentina y se ha establecido y comunicado un plan de pensiones (beneficios definidos), los cuales incluyen, entre otros, a los cuadros gerenciales. La Sociedad no tiene establecidos planes de opciones (*stock options plans*) para su personal.

TOMA DE DECISIONES Y CONTROL INTERNO

a) Gobierno: la Asamblea

El órgano de gobierno de la Sociedad es la Asamblea de Accionistas, en la que cada acción ordinaria clase A confiere derecho a cinco votos y cada acción ordinaria clase B confiere derecho a un voto. En todos los casos, para la elección de los Síndicos titulares y suplentes y los supuestos del último apartado del artículo 244 de la Ley General de Sociedades, las acciones ordinarias, inclusive las de voto múltiple, solo tendrán derecho a un voto por cada acción.

b) Dirección y Administración

El Directorio

La Sociedad es dirigida y administrada por un Directorio compuesto por cinco a doce miembros titulares e igual o menor número de suplentes, según lo resuelva la Asamblea de Accionistas. Los Directores duran tres ejercicios en sus funciones y pueden ser reelegidos indefinidamente. El mandato de los Directores se entiende prorrogado hasta que sean designados sus sucesores por la Asamblea de Accionistas, aun cuando haya vencido el plazo del ejercicio para el cual fueron elegidos y hasta tanto los nuevos miembros hayan tomado posesión de sus cargos.

De conformidad con el Estatuto Social, el Directorio tiene amplias facultades para administrar los negocios de la Sociedad. El Directorio se reunirá por convocatoria del Presidente con la frecuencia que lo exijan los intereses de la Sociedad y por lo menos una vez cada tres meses. Las resoluciones se consignarán en un libro de actas sellado de conformidad con el Código Civil y Comercial.

A continuación, se detalla la composición del Directorio de la Sociedad, con vencimiento de sus mandatos el 31 de diciembre de 2025.

Presidente:	Sr. Alfredo Gustavo PAGANI
Vicepresidente:	Sr. Mario Enrique PAGANI
Directores Titulares:	Sr. Víctor Daniel MARTIN Sr. Alejandro Fabián FERNÁNDEZ Sr. Nicolás Enrique MARTIN Sra. Andrea Cecilia PAGANI Sr. Fernán Osvaldo MARTÍNEZ Sr. Alejandro ASRIN

Directores Suplentes:	Sra. Lilia María PAGANI Sra. Karina Ana Mercedes PAGANI Sra. Marcela Carolina GIAI
-----------------------	--

c) Comité de Auditoría

En el año 2010, se constituyó un Comité de Auditoría que tiene entre sus funciones las siguientes: (a) supervisar el funcionamiento de los sistemas de control interno y del sistema administrativo contable, así como la fiabilidad de este último y de toda la información financiera y otros hechos significativos, (b) supervisar la aplicación de las políticas en materia de información sobre la gestión de riesgos de la Sociedad, (c) revisar los planes de los auditores internos y externos y evaluar su desempeño, (d) considerar el presupuesto de auditoría interna y externa, y (e) evaluar diferentes servicios prestados por los auditores externos y su relación con la independencia de estos de acuerdo con lo establecido por las normas de auditoría vigentes.

Este Comité no aplica las normas establecidas por la Comisión Nacional de Valores debido a que la Sociedad no está obligada a su constitución en dichos términos.

d) Comisión Fiscalizadora

La Comisión Fiscalizadora de la Sociedad se encuentra compuesta por tres Síndicos titulares y tres suplentes, elegidos por la Asamblea de Accionistas por el término de tres ejercicios en el desempeño de sus funciones, y que son reelegibles indefinidamente de acuerdo con el Estatuto Social. El vencimiento de los mandatos de los Síndicos opera el 31 de diciembre de 2025.

Síndicos Titulares: Sr. Víctor Jorge ARAMBURU
Sr. Gabriel Horacio GROSSO
Sr. Carlos Gabriel GAIDO

Síndicos Suplentes: Sr. Alcides Marcelo Francisco TESTA
Sr. Daniel Alberto BERGESE
Sra. Cristina Beatriz VAUDAGNA

e) Auditores externos

Anualmente, la Asamblea de Accionistas designa a los auditores externos independientes, encargados de auditar y certificar la documentación contable de la Sociedad. La Ley 26.831, el Decreto 1023/2013 y las Normas de la Comisión Nacional de Valores (N. T. 2013), aprobadas por la Resolución General 622/2013 de dicho organismo, establecen los recaudos a cumplir por parte de quienes se desempeñen como auditores externos de sociedades en régimen de oferta pública de valores negociables y por las sociedades que los designen, para garantizar su independencia e idoneidad profesional.

f) Control interno

Grupo Arcor posee sistemas y procedimientos internos que fueron concebidos respetando los criterios básicos de control interno. Se cuenta con un efectivo control presupuestario para seguir la marcha de los negocios, que permite prevenir y detectar desvíos.

El área de Seguridad Informática de la Gerencia Corporativa de Sistemas, dentro de un programa de actualización y mejora continua, mantiene sus funciones centralizadas y con altos niveles de control sobre la base de metodologías de clase mundial, formaliza y unifica las iniciativas y procedimientos relacionados con el acceso a los activos informáticos del grupo y es responsable por el cumplimiento de las regulaciones en materia de privacidad y protección de datos.

El área de Auditoría Interna depende de un Director de Arcor S.A.I.C. y reporta funcionalmente al Comité de Auditoría. Tiene por finalidad contribuir a minimizar el potencial impacto que podrían originar los riesgos de la operación en la consecución de los objetivos del grupo y apoya a las distintas áreas a través de la implementación y optimización de controles y procedimientos.

g) Gobierno corporativo

Como Anexo I, se adjunta el Reporte del Código de Gobierno Societario correspondiente al ejercicio 2023 en cumplimiento de lo estipulado en el Título IV, "Régimen Informativo Periódico", de las Normas de la Comisión Nacional de Valores (N. T. 2013) aprobadas por la Resolución General 622/2013 y sus modificatorias, de dicho organismo.

h) Comité de Recursos Humanos

Durante el año 2015, el Directorio constituyó un Comité de Recursos Humanos. Entre sus funciones se destaca la de monitorear que la estructura de remuneración, tanto de los miembros del Directorio como del personal clave, se relacione con su desempeño, la administración de riesgos y el rendimiento a largo plazo, y la de desarrollar criterios de selección, así como también la aplicación de políticas de capacitación, retención y sucesión para los miembros del Directorio y de la Alta Gerencia. Proponer con carácter no vinculante, considerando los criterios aprobados por el Directorio, personas para los cargos de Directores, integrantes de los Comités y Alta Gerencia, los cuales, en su caso y de corresponder, deberán ser puestos a consideración del Directorio, para que este los eleve a la Asamblea de Accionistas.

i) Comité de Finanzas y Estrategias

En el año 2010, se constituyó un Comité de Finanzas, Inversiones y Estrategias, pero en el año 2023 el Directorio aprobó separar las funciones de este comité, creando por un lado un Comité de Finanzas y Estrategias, y por otro lado un Comité de Inversiones. Dentro de sus funciones se destaca la revisión del presupuesto anual, la evaluación de fuentes alternativas de financiamiento, planes de inversiones y nuevos negocios.

j) Comité de Ética y Conducta

La Sociedad cuenta con un Comité de Ética y Conducta. Su principal función es velar por el cumplimiento del Código de Ética y Conducta. Contribuye a la mejora continua del clima ético de la empresa, promoviendo acciones de sensibilización, comunicación y capacitación para todo el personal, y también de grupos de interés específicos de la cadena de valor.

k) Comité de Sustentabilidad

El Comité de Sustentabilidad de la Sociedad tiene a su cargo, entre otras funciones:

- Asesorar a la Dirección en todos los aspectos relacionados con la sustentabilidad, apoyando la identificación y el tratamiento de asuntos críticos que puedan ofrecer riesgos y oportunidades de impacto relevante.
- Establecer prioridades e implementar políticas, estrategias y acciones corporativas relacionadas con la sustentabilidad de los negocios de Grupo Arcor.
- Evaluar el desempeño de la empresa respecto de la sustentabilidad de sus negocios, y monitorear y minimizar los impactos ambientales y sociales que emergen de sus operaciones.
- Evaluar y formular recomendaciones acerca de la sustentabilidad con respecto a la estrategia de relacionamiento de la compañía con los diversos públicos.
- Dar seguimiento y evaluar la implementación del Plan de Sustentabilidad de Arcor, (iniciativas corporativas lideradas por el Comité de Sustentabilidad Arcor, iniciativas de los Planes Operativos de los negocios y áreas corporativas, e iniciativas, proyectos y programas impulsados por el Comité de Sustentabilidad) revisarlo, reordenarlo y priorizar anualmente las iniciativas que lo componen.
- Asegurar que existan las políticas de comunicación adecuadas y que sean efectivas para construir y proteger la reputación de Arcor como empresa sustentable.

l) Comité de Compras

En el año 2015, el Directorio constituyó un Comité de Compras, cuya función principal es gestionar y mitigar los riesgos vinculados a la cadena de abastecimiento de Grupo Arcor.

m) Comité de Inversiones

Fue conformado en 2023, y tiene dentro de sus funciones más relevantes, analizar y sugerir al Directorio los planes de inversiones, y realizar un seguimiento detallado de todas y cada una de las inversiones que se aprueben.

INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUALES DE ARCOR S.A.I.C.

Adicionalmente, el Directorio informa a continuación respecto de los Estados Financieros Individuales, las Inversiones y las relaciones con Sociedades Controlantes, Subsidiarias y Asociadas de Arcor S.A.I.C.

Estados Financieros Individuales de Arcor S.A.I.C.

Respecto del ejercicio de Arcor S.A.I.C. que consideramos, el Directorio destaca lo siguiente:

1. Comparativos patrimoniales en valores ajustados

	2023	2022	2021
	%	%	%
Activo Corriente / Activo Total	23,95	23,04	24,11
Activo No Corriente / Activo Total	76,05	76,96	75,89
Pasivo Corriente / Total Pasivo + Patrimonio Neto	37,48	43,89	27,05
Patrimonio Neto / Total Pasivo + Patrimonio Neto	31,28	31,84	27,41

2. Comparativos de gastos e ingresos respecto de las ventas

	2023	2022
	%	%
Ganancia Bruta	29,90	30,71
Gastos de Comercialización	(17,00)	(16,69)
Gastos de Administración	(9,66)	(9,18)
Otros Ingresos / Egresos Netos	(0,25)	(1,42)
Resultado de Inversiones en Sociedades	2,53	6,52
Resultados Financieros Netos	(3,57)	8,56
Impuesto a las Ganancias	(1,25)	(3,65)
Ganancia Neta del Ejercicio	0,69	14,85

Inversiones de Arcor S.A.I.C.

Las principales inversiones de Arcor S.A.I.C. dadas de alta durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 fueron las siguientes:

Rubro	Monto en miles de ARS
- Terrenos y construcciones	31.991
- Máquinas e instalaciones	149.669
- Muebles, herramientas, vehículos y otros equipos	1.457.335
- Obras en construcción y equipos en tránsito	16.274.890

Relaciones con Sociedades Controlantes, Subsidiarias, Asociadas y Control Conjunto

SOCIEDADES		PRÉSTAMOS OTORGADOS	PRÉSTAMOS RECIBIDOS	CUENTAS POR COBRAR	CUENTAS POR PAGAR	OTROS CRÉDITOS	OTROS PASIVOS
		Miles de ARS					
ARCOR ALIMENTOS BOLIVIA S.A. Acciones Integradas: BOB	-	-	-	134.761	-	-	-
ARCOR ALIMENTOS INTERNACIONAL S.L., Sociedad Unipersonal Acciones Integradas: EUR	228.614,00	-	23.396.712	319.162	3.029.575	8.092.844	829.836
ARCOR DE PERÚ S.A. Acciones Integradas: PEN	-	-	-	624.985	341.831	-	-
ARCOR DO BRASIL LTDA. Acciones Integradas: BRL	2.449,00	-	-	2.247.176	844.087	-	-
ARCOR U.S.A. INC. Acciones Integradas: USD	-	-	-	5.478.798	226.490	-	-
ARCORPAR S.A. Acciones Integradas: PYG	-	-	-	1.832.349	17.818	-	-
ARDION S.A. Acciones Integradas: ARS	-	-	-	1.780.927	75.808	-	-
BAGLEY ARGENTINA S.A. Acciones Integradas: ARS	9.279,00	-	32.418.730	8.796.004	1.118.209	-	-
BAGLEY CHILE S.A. Acciones Integradas: CLP	-	-	-	82.234	-	-	-
BAGLEY DO BRASIL ALIMENTOS LTDA. Acciones Integradas: BRL	-	-	-	-	13.911	-	-
BAGLEY LATINOAMÉRICA S.A. Acciones Integradas: EUR	49.700.611,00	-	-	-	-	-	-
CARTOCOR CHILE S.A. Acciones Integradas: CLP	6.632.261.044,31	-	-	-	-	-	-
CARTOCOR S.A. Acciones Integradas: ARS	13.684.528,00	-	50.588.690	1.610.605	1.603.780	-	-
CONSTRUCTORA MEDITERRÁNEA S.A.C.I.F.I. Acciones Integradas: ARS	25.104.161,43	103.784	-	9.289	12.484	-	-
DULCERÍA NACIONAL, LDA. Acciones Integradas: AOA	-	-	-	3.552.858	31.633	448.413	-
GAP INVERSORA S.A. Acciones Integradas: ARS	40.073,00	5.484	-	-	-	-	-
GAP REGIONAL SERVICES S.A. Acciones Integradas: UYU	-	-	-	-	2.072.226	-	-
GRUPO ARCOR S.A. Acciones Integradas: ARS	-	-	-	269	1.444.579	-	-
INDUSTRIA DE ALIMENTOS DOS EN UNO S.A. Acciones Integradas: CLP	-	-	-	1.741.602	-	-	-
INGREAR HOLDING S.A. Acciones Integradas: ARS	4.080.000.000,00	-	-	-	-	-	-
INGRECOR S.A. Acciones Integradas: ARS	-	-	-	2.953.838	1.718.780	-	-
INGREDION URUGUAY S.A. Acciones Integradas: ARS	-	-	-	-	-	-	-
MASTELLONE HERMANOS S.A. Acciones Integradas: ARS	159.165.436,00	-	-	154.669	82.831	-	-
MUNDO DULCE S.A. DE C.V. Acciones Integradas: MXN	-	-	-	7.250	-	-	-
PAPEL MISIONERO S.A.I.F.C. Acciones Integradas: ARS	-	-	10.834.523	152.633	43.215	-	-
UNIDAL ECUADOR S.A. Acciones Integradas: USD	-	-	-	899.293	-	-	-
UNIDAL MÉXICO S.A. DE C.V. Acciones Integradas: MXN	-	-	-	59.589	-	-	-
VAN DAM S.A. Acciones Integradas: UYU	-	-	-	973.808	260.588	-	-

Relaciones con Sociedades Controlantes, Subsidiarias, Asociadas y Control Conjunto (continuación)

SOCIEDADES	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	RECUPERO DE GASTOS	COMPRA DE BIENES	COMPRA DE SERVICIOS	OTROS INGRESOS	OTROS EGRESOS	INTERESES FINANC. GANADOS	INTERESES FINANC. PERDIDOS
	Miles de ARS							
ARCOR ALIMENTOS BOLIVIA S.A.	5.963.126	29.164	-	-	-	-	-	-
ARCOR ALIMENTOS INTERNACIONAL S.L., Sociedad Unipersonal	943.754	-	-	911.531	-	-	239.083	750.194
ARCOR DE PERÚ S.A.	1.209.606	4.759	222.376	-	-	-	-	-
ARCOR DO BRASIL LTDA.	1.743.146	-	1.097.943	-	-	-	-	-
ARCOR U.S.A. INC.	11.085.556	-	-	-	-	216.300	-	-
ARCORPAR S.A.	9.877.655	3.878	-	-	-	-	-	-
ARDION S.A.	5.995.931	105.779	372.229	-	-	-	-	-
BAGLEY ARGENTINA S.A.	61.029.457	660.151	1.108.435	676.519	0	-	-	(11.787.328)
BAGLEY CHILE S.A.	191.491	-	-	-	45.225	-	-	-
CARTOCOR CHILE S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-
CARTOCOR S.A.	9.236.583	650.341	31.206.402	156.394	-	-	-	(13.751.015)
CONSTRUCTORA MEDITERRÁNEA S.A.C.I.F.I.	1.729	2.793	-	129.178	4.152	-	(50.858)	-
DULCERÍA NACIONAL, LDA.	1.750.178	-	-	-	-	-	-	-
GAP INVERSORA S.A.	-	-	-	-	-	-	(2.658)	-
GAP REGIONAL SERVICES S.A.	-	-	-	968.257	-	-	-	-
GRUPO ARCOR S.A.	1.629	-	-	-	-	-	-	-
INDUSTRIA DE ALIMENTOS DOS EN UNO S.A.	8.185.254	-	-	-	-	-	-	-
INDUSTRIA DOS EN UNO DE COLOMBIA LTDA.	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRECOR S.A.	12.528.347	2.985.163	18.265.654	-	-	-	824	-
MASTELLONE HERMANOS S.A.	401.171	-	4.367.594	4.093	-	-	-	-
MUNDO DULCE S.A. DE C.V.	23.406	-	-	-	-	-	-	-
PAPEL MISIONERO S.A.I.F.C.	1.014.531	92.117	139.868	-	-	-	-	(3.349.928)
UNIDAL ECUADOR S.A.	1.324.251	-	-	-	-	-	-	-
UNIDAL MÉXICO S.A. DE C.V.	104.517	-	-	-	-	-	-	-
VAN DAM S.A.	5.477.844	7.963	-	109.403	-	-	-	-

Dejamos a consideración de los Señores Accionistas la presente Memoria y su documentación, aclaramos que las notas citadas corresponden a los Estados Financieros Individuales por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 y solicitamos la aprobación de la gestión realizada.

Asimismo, el Directorio expresa su agradecimiento a accionistas, clientes, proveedores y a su personal por la colaboración recibida.

Ciudad de Córdoba, 8 de marzo de 2024.

EL DIRECTORIO