



MEMORIA – 2024

Índice

Miembros del Directorio, de la Comisión Fiscalizadora y Auditor Externo

Datos consolidados relevantes: su evolución

Memoria

- Contexto internacional
- Desempeño económico de Argentina
- La Compañía
 - I. Premisas de gestión, lineamientos estratégicos y política comercial proyectada
- Negocio de Alimentos
- Negocio de Vinos
 - II. Molinos y la sustentabilidad
 - III. Situación financiera
 - IV. Propuesta del Directorio respecto al destino de los resultados del ejercicio
 - V. Anexo. Código de Gobierno Societario por el Ejercicio cerrado al 31 de diciembre de 2024. Vencimiento de mandatos



NÓMINA DE LOS INTEGRANTES DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN, FISCALIZACIÓN Y AUDITORÍA DE MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A.

Miembros integrantes del Directorio:

Directores titulares:

Presidente: Luis Perez Companc (*) Vicepresidente: Amancio Hipólito Oneto (**) Agustín María Llanos (**)

Guillermo Nelson García Abal (*) Gustavo Héctor Abelenda (**) Susana Mabel Malcorra (*)

Directores suplentes:

Mariano Mazur (*)

Sergio Daniel Reda (**)

*Su mandato venció al 31 de diciembre de 2024; permanece en el cargo hasta la próxima Asamblea.

**Su mandato vence al 31 de diciembre de 2025.

Miembros integrantes de la Comisión Fiscalizadora:

Síndicos Titulares:

Ernesto Juan Cassani

Pablo Di Iorio

Agustin Pedro Allende

Síndicos Suplentes:

Pedro Jorge Donato

Matías Di Iorio

Maria Eugenia Vilhena

Miembros integrantes del Comité de Auditoría:

Gustavo Héctor Abelenda

Amancio Hipólito Oneto

Susana Mabel Malcorra

Datos Consolidados Relevantes: Su Evolución

[Información no examinada y no cubierta por el Informe de los auditores independientes.]

En millones de pesos	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos en actividades ordinarias	918.659	884.872	938.383	942.672	882.117
EBITDA (1)	76.728	61.964	44.954	82.872	3.228
% sobre ventas	8,4%	7,0%	4,8%	8,8%	0,4%
Resultados financieros (2)	18.503	31.636	40.898	78.536	50.487
EBTDA (3)	95.230	93.600	85.852	161.408	53.715
Ganancia neta del ejercicio	34.809	37.366	55.591	100.661	32.687

En millones de dólares (4)	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos en actividades ordinarias	890,2	857,4	909,3	913,4	854,8
EBITDA (1)	74,3	60,0	43,6	80,3	3,1
% sobre ventas	8,4%	7,0%	4,8%	8,8%	0,4%
Resultados financieros (2)	17,9	30,7	39,6	76,1	48,9
EBTDA (3)	92,3	90,7	83,2	156,4	52,0
Ganancia neta del ejercicio	33,7	36,2	53,9	97,5	31,7

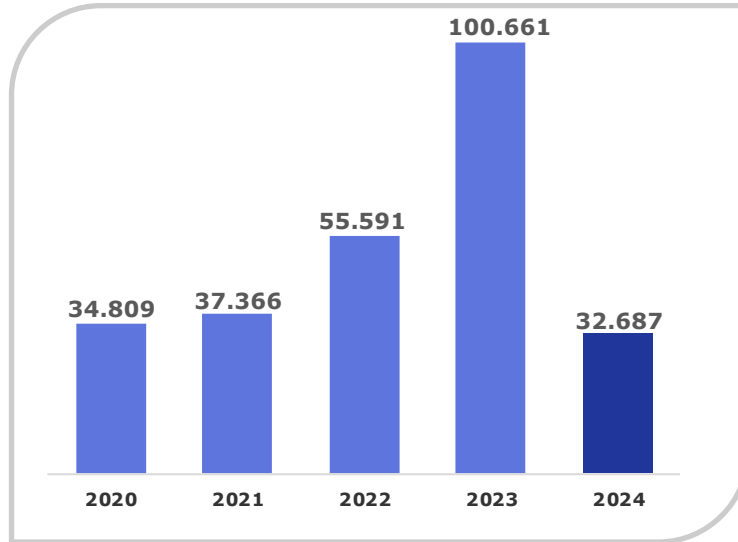
(1) EBITDA: Resultado del ejercicio antes del Impuesto a las Ganancias, resultados financieros, depreciaciones y amortizaciones.

(2) Resultados financieros: incluye intereses, resultados de operaciones con instrumentos financieros, diferencia de cambio, descuentos de activos y pasivos y RECPAM.

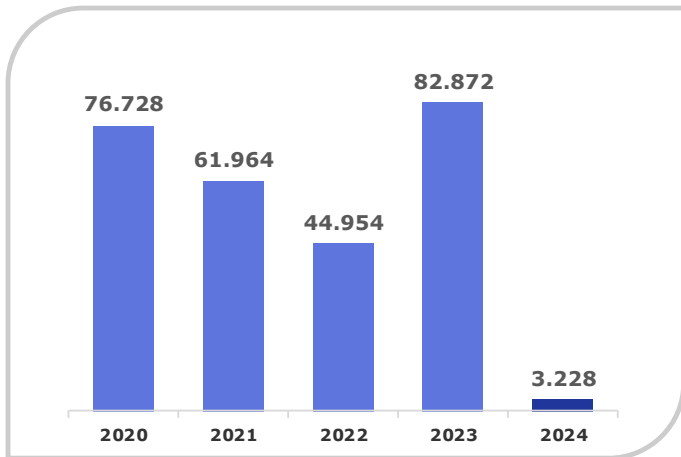
(3) EBTDA: Resultado del ejercicio antes del Impuesto a las Ganancias, depreciaciones y amortizaciones.

(4) Valores expresados en moneda constante al 31 de diciembre de 2024 y convertidos en dólares al tipo de cambio de cierre de dicha fecha

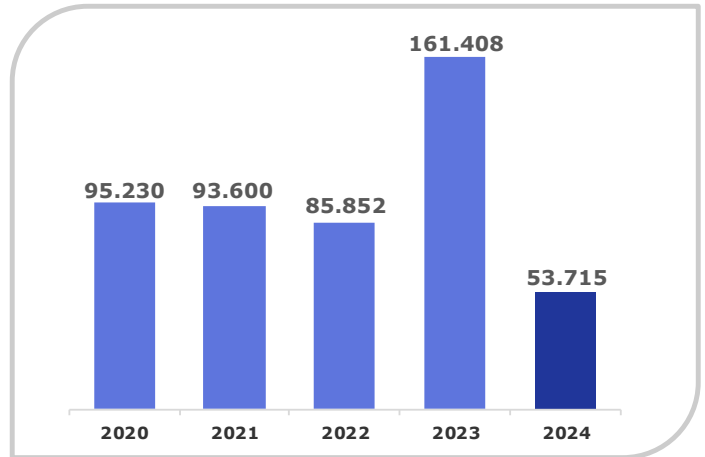
Evolución Resultado Neto
(en millones de pesos)



Evolución EBITDA⁽¹⁾
(en millones de pesos)



Evolución EBTDA⁽²⁾
(en millones de pesos)



(1) EBITDA: Resultado del ejercicio antes del Impuesto a las Ganancias, resultados financieros, depreciaciones y amortizaciones.

(2) EBTDA: Resultado del ejercicio antes del Impuesto a las Ganancias, depreciaciones y amortizaciones.



Memoria

Correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2024 presentada por el Directorio. En cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias, el Directorio de Molinos Río de la Plata S.A. (en adelante “Molinos”, “la Compañía” o “la Sociedad”) somete a consideración de los señores accionistas la siguiente documentación: la memoria, el estado consolidado del resultado integral, el estado consolidado de situación financiera, el estado consolidado de cambios en el patrimonio, el estado consolidado de flujo de efectivo, las notas a los estados financieros consolidados, los estados financieros separados, las notas a los estados financieros separados, los Informes del Auditor e Informes de la Comisión Fiscalizadora –correspondientes al ejercicio 95º finalizado el 31 de diciembre de 2024– y la reseña informativa requerida por las normas de la Comisión Nacional de Valores a la misma fecha.



Contexto internacional 2024

Tras un 2023 marcado por la consolidación de la recuperación después de la pandemia, Estados Unidos lideró el crecimiento entre las economías desarrolladas: aumentó su PBI 2,9% gracias al fuerte consumo interno y su dinámico mercado laboral. El desempeño de la eurozona fue más modesto con 0,4% de crecimiento: fue afectada por las tensiones de las guerras y la persistente inflación. Japón logró crecer 1,7% mientras que China creció un 5,3%. En Latinoamérica, México creció 3,2% y Brasil, 2,9%.

En 2024 la economía mundial experimentó un crecimiento positivo, aunque segmentado y desigual según las regiones. Con cada país enfrentando desafíos distintos, la recuperación a nivel global se mantuvo en la mayoría de los casos. El crecimiento en los países desarrollados, como Estados Unidos, continuó el sendero que transcurrió en 2023 y logró incrementar su PBI un 2,8%; la eurozona lo hizo en menor medida con un 0,8% y Japón, 0,3%. Por su parte, China tuvo un crecimiento del 4,8% y se situó debajo de la expectativa inicial del 5% debido al debilitamiento del consumo interno, crisis en el mercado inmobiliario y políticas de estímulo económico acotadas.

En Latinoamérica se observó un crecimiento dispar: Brasil registró un incremento elevado del 3%, similar al 2,4% observado Perú y Chile. Por su parte, México y Colombia crecieron un 1,4% y 1,6% respectivamente reflejando un entorno económico menos dinámico.

A nivel global, la inflación disminuyó durante 2024, aunque a un ritmo inferior al esperado por los bancos centrales a principios de año, permaneciendo por encima de las metas de largo plazo establecidas. En el caso de Estados Unidos, donde la inflación fue el principal foco de atención durante el primer semestre (después la atención pasaría al mercado de trabajo, la segunda pata del mandato dual de la Reserva Federal, debido a una suba en el desempleo), disminuyó del 3,4% en diciembre de 2023 al 2,7% en diciembre de 2024. Durante el mismo periodo, la inflación en la eurozona disminuyó de 2,9% a 2%. Por su parte, en China, la inflación subió 70 puntos básicos y pasó de -0,3% a 1% mientras que en Japón bajó de 2,9% al 1,8%.

En América Latina, los números de inflación mostraron comportamientos mixtos. En Brasil ascendió del 3,7% al 4,8% y en México del 4,7% al 5,6%. Por su lado, Perú y Colombia pasaron del 6,3% al 2,5% y del 9,3% al 5,2% respectivamente.

La resiliencia de la inflación a nivel mundial derivó en la demora por parte de los bancos centrales para dar inicio a la baja de los tipos de interés. La Reserva Federal de EE. UU. realizó el primer recorte del año (50 bps) en septiembre: redujo la tasa de 4,5% a 4%



luego de casi 4 años y medio sin movimientos a la baja y cerró el 2024 en 3,5%. En cuanto al Banco Central Europeo, inició la relajación monetaria en junio con un recorte de 25 bps, cerrando el año en el nivel del 3,15%. Japón atraviesa un ciclo monetario contrario al resto del mundo: el Banco Central colocó la tasa de interés en terreno neutral; subió de -0,1% (vigente desde 2016) a 0% en marzo 2024.

En el caso de las economías emergentes, se destacó la política monetaria de Brasil. El Banco Central comenzó el 2024 bajando la tasa desde 11,75% a 10,75%. Sin embargo, hacia finales del año -debido a un debilitamiento en sus cuentas fiscales derivado de un incremento del 2,4% en el gasto público, un déficit primario del 2,3% y una depreciación del 25% del real-, decidió revertir la tendencia y volver a subir la tasa a partir de noviembre y cerrar el año con una tasa del 12,25%. Sumado a ello se vio obligado a realizar continuas intervenciones en el mercado de cambios para intentar moderar la devaluación del real que pasó de 5,5 a 6,2 reales por dólar entre octubre y diciembre.

El contexto económico y financiero fue favorable para los mercados. Los principales índices bursátiles de EE. UU., como el Dow Jones y el Nasdaq, registraron incrementos del 13% y 31% respectivamente, en la comparación diciembre 2024 versus diciembre 2023. En el mercado de renta fija, los bonos del Tesoro de EE. UU., tanto en el tramo corto como en el tramo largo de la curva, experimentó subas en sus rendimientos. La tasa del bono a 2 años alcanzó un máximo de 5,03% en abril y cerró el año en 4,26%. En simultáneo, el bono a 10 años, al igual que el de 2 años, alcanzó su máximo en abril (4,74%) para terminar el año en 4,65%.

En los mercados de crédito, los spreads crediticios de las empresas de mayor riesgo (High Yield) contrajeron 47 bps de 339 bps a 292 bps. En el mercado de materias primas, el precio internacional del petróleo WTI tuvo un incremento del 1,4% alcanzando un precio de 73,6 USD por tonelada; la soja cayó 119 USD, llegando a 360,8 USD/Ton; el trigo cayó 15% y el maíz, 4,7%.

Por su parte, el dólar se fortaleció contra el resto de las principales monedas mundiales. Su evolución reflejó los movimientos de política monetaria y también se vio influenciado por la victoria de Donald Trump en las Elecciones de EE. UU. cuyas promesas de campaña apuntaron a un dólar más fuerte. Por ejemplo, el peso mexicano comenzó el año en 16,86 pesos por dólar y terminó el año en \$20,72. En cuanto al euro, empezó el 2024 en 0,91 euros por dólar y terminó en € 0,98, máximo valor registrado en el año. Frente al yen japonés, el dólar inicio el año en 144,9 yenes por dólar, tocó un máximo de 161,9 yenes por dólar en junio luego de que el Banco Central de Japón decidiera subir las tasas y reducir la compra de bonos, lo que generó una venta masiva a nivel



mundial de acciones en la Bolsa de Tokio y el desarme de posiciones apalancadas en el yen. Luego cerraría el año en 157,9 yenes por dólar.

Contexto Argentina 2024

La economía argentina en 2024 estuvo condicionada por el inicio de la nueva administración en diciembre 2023 y el programa económico de emergencia presentado por las nuevas autoridades el 12 de diciembre de ese año. En términos macroeconómicos, este programa fijó como prioridad eliminar el déficit fiscal y su financiamiento mediante la emisión monetaria del BCRA, así como los pasivos remunerados resultante de las operaciones de esterilización.

En diciembre de 2023 el BCRA, avanzó en esta dirección. En este sentido se dejó de licitar LELIQ, pasando a ser los pases pasivos el principal instrumento de política monetaria, cuya tasa de interés fue establecida en 100% n.a al inicio. De esta forma, mientras a lo largo de 2023 el BCRA intentó mantener una tasa de interés real positiva (sin éxito ya que siempre se situó por detrás de la inflación), en diciembre la tasa de interés real pasó a ser negativa: la tasa efectiva mensual de plazos fijos en diciembre fue de 9,2% en tanto que la inflación mensual trepó a 25,5%. En cuanto a las operaciones de inyección de liquidez, el BCRA anunció el cese del financiamiento monetariamente al Tesoro.

En el plano cambiario, el programa de emergencia inició con una devaluación del tipo de cambio oficial hasta los 800 pesos por dólar fijando una pauta de deslizamiento del 2% por mes (*crawling peg*); se aumentó el Impuesto País hasta el 17,5% del valor de las importaciones, se eliminó la SIRA (Sistema de Importaciones de la República Argentina) para la gestión de importaciones. Además, se fijó un régimen de acceso al Mercado Único de Cambios para pagar importaciones a 30, 60, 90 y 120 días a partir de la fecha de nacionalización de la mercadería importada (con algunas excepciones) y se estableció un régimen cambiario especial para la exportación donde se posibilitó al exportador liquidar hasta el 20% de las ventas externas en el mercado financiero de contado con liquidación (CCL).

El esquema cambiario de *crawling peg* con restricciones de acceso al mercado único de cambios continuó durante todo 2024, terminando el tipo de cambio oficial mayorista en un nivel de \$ / US\$ 1.030. Asimismo, la brecha cambiaria del precio del dólar oficial respecto a la cotización de los dólares financieros (contado con licitación, CCL) osciló entre 30% y 50% hasta septiembre; a partir de octubre descendió a niveles del 15%. Por su parte, el Impuesto País del 17,5% sobre el valor de las importaciones fue reducido



10% a partir de septiembre y el 7,5% restante venció en diciembre tal como estaba previsto en la legislación, eliminando su impacto.

También se implementaron al comienzo de la nueva gestión aumentos de tarifas de servicios públicos (electricidad, gas, agua y transporte) y en el valor de los combustibles. Las facturas medias domiciliarias de electricidad y gas aumentaron un promedio de casi 350% y 600%, respectivamente, en el AMBA. El valor del pasaje mínimo de transporte automotor en la misma zona pasó de \$77 a \$ 270. En el caso de los combustibles líquidos, el litro de nafta premium (97 octanos) se incrementó casi 100% entre diciembre y junio en CABA.

El resultado inicial de estas medidas fue, en el plano inflacionario, una aceleración de la tasa de inflación desde un promedio del 12% mensual entre agosto y noviembre de 2023, hasta 25,5% mensual en diciembre y 20,6% en enero 2024. A partir de allí se produjo una escalera descendente que arrojó variaciones mensuales de 13,2% en febrero, 11,0% en marzo y 8,8% en abril. Continuando con la tendencia a la baja, entre mayo y septiembre la inflación promedió 4,1% mensual, arrojó un aumento del 2,7% mensual octubre, 2,4% en noviembre, y se proyecta uno del 2,7% en diciembre. Así la inflación de doce meses de diciembre rondaría el 118% (versus 211% en 2023).

La desaceleración de la inflación le permitió al Banco Central ajustar a la baja las tasas de política monetaria en una secuencia inicial de tres recortes consecutivos en marzo, abril y mayo, que redujo la tasa de interés desde 100% n.a. hasta 40% n.a. Más adelante, en noviembre y diciembre, realizó dos recortes adicionales para ubicar esta tasa en 32% n.a.

En el frente fiscal, el programa económico consiguió su objetivo de generar un ancla fiscal y no ser fuente de emisión monetaria; generó un superávit primario a lo largo de todo 2024. El año culminó con un superávit primario de más de \$ 10 billones (1,8% del PBI), que alcanzó y sobró para el pago de intereses de la deuda, dejando un superávit financiero de \$ 1,7 billones. El resultado contrasta con años de déficit fiscal y constituye un fuerte ajuste respecto del déficit primario de 2,7% del PBI registrado en el año anterior. Este ajuste se logró con una combinación de medidas, tanto sobre los ingresos como sobre el gasto. Respecto de los primeros, al ya mencionado incremento de la alícuota del Impuesto PAIS, se agregó la normalización de la recaudación de retenciones por la reversión de la sequía (aunque algo aplacada por los menores precios de la soja), un incremento extraordinario en el pago del Impuesto a las Ganancias de las empresas (sobre todo bancos) por sus balances cerrados a diciembre y la incipiente actualización del Impuesto a los Combustibles. También incidió en el segundo semestre el blanqueo



y la moratoria, que en conjunto aportaron unos \$ 1,5 billones más a la recaudación. De esta manera, se compensó la fuerte caída real de tributos más ligados al nivel de actividad (caso IVA, Débitos y Créditos, Seguridad Social) y se logró que los ingresos del Tesoro solo cayeran 5% en términos reales contra igual período de 2023.

La caída en los ingresos totales forzó a un ajuste mucho mayor del gasto para poder alcanzar el objetivo de superávit fiscal. Con una combinación de licuación, postergación de pagos y recortes de partidas, fue posible registrar una caída real del gasto primario del 27% anual en 2024. La licuación de gastos por la aceleración inflacionaria post devaluación fue el principal factor de reducción de los gastos reales, explicando más de la mitad de la caída del gasto primario. El rubro más afectado fue el de jubilaciones, seguido por los planes sociales intermediados y los sueldos. La postergación de pagos afectó en primera instancia a los subsidios energéticos; si bien los pagos se normalizaron en el segundo trimestre, hubo una parte de los pagos devengados no pagados que terminó cancelándose con bonos. Por último, los recortes directos de gasto afectaron al gasto de capital, que fue el rubro de gasto de mayor recorte en 2024 con una caída real del 76%, seguido de los giros discrecionales a las provincias.

Al registrar un superávit, el Tesoro no precisó hacerse de financiamiento y las operaciones de deuda se limitaron a renovar los vencimientos en pesos y abonar los vencimientos en dólares con reservas. La estrategia de endeudamiento cambió por completo, con el Tesoro colocando fuertes sumas en exceso de los vencimientos en pesos y utilizando el sobrante para comprar dólares al BCRA (y pagar servicios de deuda en moneda extranjera), recomprar títulos en cartera del BCRA y absorber los pasivos remunerados de la autoridad monetaria. Además, una operación de canje en marzo permitió estirar el horizonte de vencimientos en pesos de 2024 a los años 2025, 2026 y 2027. Los títulos colocados en todas las licitaciones y en los canjes no pagan cupones de interés (se capitalizan y se pagan al vencimiento), con lo cual también se ha logrado reducir la carga de intereses de caja que paga el Tesoro, engrosando así el superávit financiero.

A partir de mediados de diciembre de 2023, el BCRA decidió dejar de realizar licitaciones de LELIQ, convirtiendo a las operaciones de pases pasivos en el principal instrumento de absorción de excedentes monetarios. Los sucesivos recortes de la tasa de interés de política monetaria hicieron que las tasas de interés reales resultaran negativas hasta abril; luego, se mantuvieron en terreno más neutral. En julio, el BCRA suspendió la concertación de pases pasivos y dispuso que las entidades financieras pudieran comprarle y venderle al Banco Central Letras Fiscales de Liquidez (LEFI),



estableciéndolas, así, como el principal instrumento de administración de liquidez del sistema bancario. Las LEFI son instrumentos emitidos por el Tesoro Nacional, que capitalizan intereses a la tasa de política monetaria dispuesta por el BCRA. Para llevar adelante este cambio, el BCRA canjeó bonos del Tesoro en su cartera por un stock inicial de \$20 billones de LEFI.

Paralelamente, se avanzó en desarmar los mecanismos indirectos de monetización del déficit fiscal y dominancia bancaria. En mayo, se eliminaron los “BIDs automáticos” sobre títulos del Tesoro. Durante julio, se acordó con las entidades financieras la rescisión de contratos por opciones de liquidez sobre títulos públicos (Puts) por un total de poco más de \$13 billones, reduciendo el monto remanente de dichas opciones a un 22% del monto total original. Esto eliminó uno de los elementos con mayor potencial de emisión que existía.

El escenario de mayor estabilidad macroeconómica propició la reactivación de la demanda de dinero y de la oferta de crédito, que comenzaron a recuperarse tanto en términos reales como en porcentaje del PBI. A partir de la fuerte desmonetización registrada durante 2023, el año 2024 vio descender a la demanda de dinero hasta alcanzar mínimos históricos. El M3 privado alcanzó un mínimo de 11,4% del PIB en abril y comenzó a crecer desde entonces hasta tocar 12,7% del PIB en diciembre. En términos reales el M3 privado acumuló un crecimiento de 10% en el año: el circulante en poder del público y los depósitos a plazo fijo del sector privado crecieron 23% y 27% en términos reales respectivamente mientras que los depósitos transaccionales del sector privado cayeron 7% real.

A lo largo de 2024, los préstamos en pesos al sector privado acumularon una expansión de aproximadamente \$35,5 billones, consistente con un crecimiento real de 52% respecto a diciembre de 2023. El crédito al sector privado acumuló, en diciembre de 2024, ocho meses consecutivos de crecimiento y un aumento real de 93% respecto al mínimo registrado en abril de 2024. En términos del PIB, el crédito al sector privado finalizó el año en 6,9% del PIB, con un incremento de 2,5 puntos porcentuales del PIB desde marzo de 2024 y 1,6 p.p. frente a diciembre de 2023.

Dentro del aumento del crédito, se destacó la evolución de los créditos hipotecarios, que luego de alcanzar a principios de 2024 un mínimo de tan solo 0,1% del PIB, acumularon un incremento en términos reales de aproximadamente 80% en los últimos 6 meses de 2024, impulsados en buena medida por el otorgamiento de créditos atados a la Unidad de Valor Adquisitivo (UVA).



La remonetización de la economía fue acompañada por un aumento de la base monetaria, que en 2024 acumuló una suba de 199%. Contribuyó en gran medida a este incremento la eliminación de franquicias que permitían reducir los efectivos mínimos en función del financiamiento a mypyme y al consumo de hogares (AHORA 12, cuota simple) y que implicaban subsidios implícitos. De esta forma, los efectivos mínimos en el BCRA se incrementaron 298%.

Durante 2024 las compras de dólares del BCRA en el mercado cambiario (US\$ 18.710 M) fueron la principal fuente de emisión de pesos. Con las nuevas autoridades, se eliminó la emisión monetaria proveniente del financiamiento al Tesoro. Asimismo, el BCRA comenzó un proceso orientado a eliminar la segunda fuente de oferta monetaria excedente: los intereses sobre sus pasivos remunerados. La política monetaria se orientó principalmente a guiar la tasa de interés de política monetaria hacia niveles más bajos y negativos en términos reales, reduciendo la emisión endógena por intereses. Adicionalmente, se inició un proceso de traspaso de deuda del BCRA hacia deuda del Tesoro. A julio de 2024, la totalidad de la deuda del BCRA ya había migrado hacia deuda del Tesoro y se habían rescindido la mayoría de los puts por parte de los bancos participantes, reduciendo las principales fuentes de emisión potencial de pesos.

Las autoridades entrantes recibieron un stock de reservas netas negativo de US\$ 11.300 M al asumir en diciembre de 2023. El nuevo gobierno estableció un cronograma diferido de pagos para las nuevas importaciones; para las importaciones impagas al 12 de diciembre, el BCRA emitió los bonos para la Reconstrucción de una Argentina Libre (BOPREAL) por un total de VN USD10.000 M (una parte menor se destinó a reducir los dividendos retenidos). Este esquema le permitió al BCRA comprar US\$ 17.200 M entre el 11 de diciembre de 2023 y mayo de 2024 en el mercado cambiario oficial, a pesar de que se habilitó a los exportadores a liquidar el 20% de sus ingresos de divisas en el mercado financiero. A partir de junio, los pagos de importaciones fueron en aumento y hasta septiembre el BCRA no logró comprar dólares. A partir de octubre el ingreso de capitales, impulsado fundamentalmente por financiaciones en moneda extranjera de bancos locales y en menor medida por la colocación de obligaciones negociables, permitió al BCRA acumular compras por otros US\$ 3.950 M. Con pagos netos de deuda por unos US\$ 10.000 M en el período (incluyendo los pagos de diciembre 2023) y ventas de dólares en el MEP por unos US\$ 1.300, las reservas netas del BCRA lograron recomponerse, aunque no salieron del terreno negativo: finalizaron en -US\$ 2.600 M a fines de diciembre de 2024.



En lo que respecta a los depósitos en moneda extranjera del sector privado, hasta julio de 2024 el stock creció unos US\$ 4.500 M desde el cambio de gestión, alcanzando los US\$ 18.600 M. Hacia la segunda mitad del año, el crecimiento se dio impulsado por el “Régimen de Regularización de Activos”. El 8 de noviembre concluyó la primera etapa del régimen, la única en la que podía regularizarse dinero en efectivo. Los resultados arrojaron al 9 de noviembre de 2024 un total de bienes declarados por USD23.321 millones, de los cuales, USD19.023 millones se encontraron en cuentas CERA. A fin del mes de octubre los depósitos en moneda extranjera llegaron a un máximo en la historia reciente de USD34.6 M, para luego descender a US\$ 31.500 M a fines de diciembre. Con respecto a los préstamos en moneda extranjera, se registró una tendencia alcista en los últimos meses de 2024, pasando el stock de US\$ 3.600 M en diciembre de 2023 a US\$ 10.800 M en diciembre de 2024.

Este nuevo esquema macroeconómico dio como resultado una importante apreciación en el precio de los títulos valores de Argentina. Entre noviembre 2023 y diciembre 2024, el índice de acciones Merval medido en dólares CCL se apreció alrededor de 120% y la paridad de los títulos de la deuda externa soberana entre 100 y 120%, dependiendo de la madurez. Este último elemento empujó una baja en los spreads crediticios (diferencial contra bonos del Tesoro de EE. UU. de madurez similar) hasta niveles cercanos a los 600 puntos básicos desde 1500/2000 que se encontraba en los últimos años. Ello va en camino a desbloquear la posibilidad de que el gobierno logre acceder nuevamente a los mercados de capitales voluntarios, lo que permitirá instrumentar un mejor manejo de la deuda pública de manera de aumentar su sostenibilidad y recupere calidad crediticia.

Otra derivación se observó en el flujo de emisiones primarias del sector privado argentino instrumentada básicamente vía obligaciones negociables corporativas, pagarés, cheques, acciones y fideicomisos medido en dólares CCL (tipo de cambio financiero libre), que se duplicó contra años previos hasta alcanzar los US\$ 19/20 mil millones en 2024

En términos de instrumentos, las emisiones primarias locales del sector privado están concentradas en tres tipos de contratos: obligaciones negociables mayormente orientadas a grandes corporaciones (en 2024 representaron el 38%, unos US\$ 7,3MM), financiamiento para pymes instrumentado en pagarés o cheques diferidos (27%, unos US\$ 5,2 MM) y pagarés (21%, unos US\$ 7,3MM).

Las condiciones bajo las cuales se ha instrumentado este financiamiento también mostraron una mejora notable en 2024. En cuanto a los bonos corporativos en dólares, el plazo y la tasa de interés (TIR) promedio en 2024 se ubicaron en 456 días y 7,4%



anual. Con respecto al costo, se compara con un nivel similar al de 2017 (año de alto flujo de emisiones).

En cuanto al nivel de actividad, el contexto recesivo 2023 se extendió a 2024. En 2023 el PBI retrocedió 1,6%, lo que contrastó con el 5% de crecimiento de 2022; acorde a cifras preliminares, en 2024 apunta a contraerse 2,7% con respecto a 2023.

En el primer trimestre 2024, el proceso recesivo se profundizó por la caída de los ingresos reales de la población y el ajuste fiscal. En este período, el PBI se contrajo 5,2% en términos anuales (-2,0% trimestral desestacionalizado), lo que se explicó por una caída de los sectores industria (-13,7% anual), construcción (-19,9% anual), comercio (-9,1% anual), bancos (-13,5% anual) y turismo (-1,9% anual).

En el segundo trimestre del 2024, el PBI general desaceleró su tasa de caída para ubicarse 1,7%, por debajo de igual período de 2023. No obstante, este desempeño está explicado por la recuperación de la cosecha agrícola que, después de la sequía climática que afectó las cifras de producción de 2023, impulsó un aumento del valor agregado del sector del orden del 82% anual en el segundo trimestre. Y también se explica por el favorable desempeño de los sectores extractivos (petróleo, gas y minería), que mantuvieron una tasa de crecimiento del 7% anual. El resto de los sectores que componen el PBI se mantuvieron en un entorno recesivo en el segundo trimestre: la industria se ubicó 17,5% por debajo de igual período de 2023, la construcción 23,3%, el comercio 15,8%, el sector financiero 9,8% y el turismo 3,8%.

Y, en el tercer trimestre, se nota una mejora en los índices de actividad que, acorde a información parcial al momento de cierre de esta Memoria, muestra continuidad en el cuarto trimestre 2024. En el tercer trimestre el PBI creció 3,9% trimestral (desestacionalizado) lo que implica un retroceso interanual del 2,1%; para el cuarto trimestre, se estima un crecimiento trimestral del 1% (desestacionalizado) lo que implicaría un retroceso interanual del 0,5%. En el tercer trimestre, los sectores más dinámicos volvieron a ser el agro, con un aumento en su producto del 13,2% interanual, y la minería, la extracción de petróleo y gas con uno del 6,6% interanual. Por su parte, los sectores más afectados en la primera parte de 2024 como la industria, la construcción y el comercio desaceleraron sus tasas de caída, ubicándose respectivamente en -5,9%, -14,9% y -6,1%, respectivamente.

Dentro de la gestión de la nueva administración, está la aprobación lograda en julio de la *Ley de Bases Y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos* (Ley n° 27742) como uno de los principales eventos políticos y económicos.



Allí se incorporaron una serie de reformas y desregulaciones a ser implementadas: entre las más relevantes en términos económicos se encuentran la delegación de facultades por un año, en materia administrativa, económica, financiera y energética. En ese marco, se institucionaliza la reforma del sector público en materia de empleo público, reestructuración de empresas públicas, organismos descentralizados.

Se admite la transformación y/o liquidación de los Fondos Fiduciarios (FF), pasando los recursos a la coparticipación si se fondean con impuestos coparticipables, al Tesoro si se fondean con recursos no coparticipables; y se pueden anular tanto el ingreso como el gasto si surgen de un aporte o recargo obligatorio. Quedó exceptuado el FF para subsidios a consumos residenciales de gas. Los FF representan aproximadamente 0,5% del PBI.

Se autoriza la privatización de Energía Argentina (ENARSA) y de Intercargo. Se autoriza la concesión de AYSA Belgrano Cargas Sociedad operadora ferroviaria, Corredores Viales. Se autoriza privatización minoritaria o programa de participación de los trabajadores para la CNEA y YCF.

Dentro del capítulo de reforma administrativa para renegociar contratos y facilitar gestiones entre el Estado y el sector privado, se facilita la renegociación de contratos de obra pública, concesiones, etc. Las obras con 80% de ejecución o que cuenten con financiamiento internacional serán retomadas.

Cuenta con un bloque de promoción del empleo privado tendiente a la regularización de empleados no registrados con costo a determinar (la condonación de deudas no puede ser inferior al 70%); simplificación del registro de empleados; limitación de la solidaridad de las empresas respecto de los empleados de sus contratistas; período de prueba de 6 meses; las convenciones colectivas pueden disponer prorrogarlo a 8 meses para empresas de 6 a 100 trabajadores y a un año para menos de 6.

Se crea la figura de Fondo de Cese para sustituir la indemnización por despido en el marco de acuerdo en las convenciones colectivas de trabajo. O también puede ser un seguro privado (nuestra propuesta).

Un trabajador independiente podrá contar con hasta 3 trabajadores independientes, sin considerarse empleador (un jardinero con ayudantes; un pintor, etc.); y se bajan los costos indemnizatorios.

Se institucionaliza un Régimen de Incentivos para Grandes Inversiones (RIGI) para inversiones superiores a 200 millones de dólares en los siguientes sectores:



forestal, turismo, infraestructura, minería, tecnología, siderurgia, energía, petróleo y gas. Incorpora incentivos tributarios como una alícuota del impuesto a las ganancias del 25%, amortización acelerada, retención del 7% para el giro de dividendos y utilidades, pago del IVA para bienes de uso o infraestructura a sus proveedores con Certificados de Crédito Fiscal que pueden usar los proveedores.

En el plano aduanero, las importaciones estarán exentas de derechos de importación, tasa estadística y cualquier otro régimen similar. En cuanto a los incentivos cambiarios, las exportaciones contarán con una disponibilidad libre de divisas del 20 % durante los primeros dos años, del 40 % a partir del tercer año y del 100 % después del cuarto año. Para las exportaciones estratégicas de largo plazo, estos plazos se reducirán en un año en cada caso. Además, no habrá restricciones a las exportaciones, y se garantizará estabilidad fiscal y normativa por un período de 30 años.

También en septiembre y octubre se avanzó un blanqueo impositivo que redundó en un monto de efectivo blanqueado de US\$ 21 mil millones, que fue a engrosar el stock de depósitos en dólares en el sistema que terminó 2024 en torno a los US\$ 33 mil millones. Vinculado con ello, el stock de préstamos en dólares, destinado a empresas vinculadas a sectores transables que tienen flujos de caja en dólares, pasó de los US\$3 / 4 mil millones que se encontraba entre 2019 y 2023 hasta los US\$ 9 mil millones en diciembre 2024.

Contexto del sector alimenticio

Luego de tres años consecutivos de sequía, la campaña agrícola 2023-2024 se desarrolló en un escenario climático más propicio debido al impacto del fenómeno de El Niño. Sin embargo, las lluvias se dieron de manera dispar y no siempre llegaron en los momentos necesarios, por lo cual la campaña no estuvo exenta de complicaciones.

Para el trigo, las condiciones climáticas fueron heterogéneas. Aunque las precipitaciones se fueron normalizando a lo largo del ciclo productivo, en algunas regiones esto ocurrió tardíamente, cuando los rendimientos ya se encontraban definidos. La campaña de trigo 23/24 alcanzó una producción de 15,9 millones de toneladas, lo que representó un incremento del 26,3% respecto a la temporada precedente, severamente afectada por la sequía. En la comparación con la serie de los últimos 10 años, cuyo promedio es de 16,3 millones de toneladas, la campaña 2023-24 fue un 2,7 % menor. Algo similar sucedió con los rindes. El rendimiento promedio de la campaña fue de 28,4 quintales por hectárea, un 4,1% inferior al de los últimos 10 años, pero un 2% más que en la campaña 2022/23.



En el caso de la soja, durante la campaña 2023/24, se sembraron 17,3 millones de hectáreas, lo que marcó un aumento del 7% en comparación con la campaña anterior y un 3% por encima del promedio de las últimas cinco campañas. Las lluvias al inicio de la siembra permitieron alcanzar las hectáreas proyectadas, aunque las altas temperaturas y la sequía a fines de enero afectaron los rendimientos. Sin embargo, las precipitaciones a partir de mediados de febrero ayudaron a recuperar los cultivos. La producción total alcanzó 50,5 millones de toneladas, 27,5 millones más que en la campaña 2022/23, afectada por una fuerte sequía.

En lo que respecta al maíz, en 2023/24 se sembraron 7,9 millones de hectáreas, un aumento de 9,1% en comparación al promedio 2018/23. Sin embargo, la campaña terminó con una producción de 49,5 millones de toneladas, unos 8,5 millones por debajo de las estimaciones iniciales de producción. Esto se debió a las intensas olas de calor y a la falta de disponibilidad hídrica en el período crítico de los cultivos del norte, sumado a la aparición de la chicharrita del maíz. El rinde promedio nacional fue de 65,7 quintales por hectárea, un aumento de 14,3 quintales por hectárea respecto al ciclo previo y un descenso de 7,3 quintales por hectárea respecto al promedio de los últimos 5 años.

La producción agrícola total fue de 138,5 millones de toneladas, una suba de 46% comparado con la campaña 2022-23, pero de solo 1,5% comparado con el promedio 2018/2022.

Durante 2024, los precios de varios productos experimentaron caídas notables en un contexto global marcado por cosechas récord en Brasil y buenos niveles de producción en Estados Unidos. En particular, los precios FOB de la harina de soja, el poroto de soja, el trigo y el maíz disminuyó en un 31%, 18%, 6% y 3% en comparación con diciembre de 2023. Como compensación, el aceite de soja y girasol registraron aumentos significativos, con subas del 19% y 31% debido a diversos factores, como el incremento en los mandatos de biocombustibles en Indonesia y la reducción de la oferta exportable de aceite de palma.

En el año 2024, las exportaciones de bienes de Argentina alcanzaron un total de 79.720 millones de dólares. Este desempeño representó una variación interanual del 19% y un incremento del 13% respecto al promedio de los últimos 5 años.

Las cadenas agroindustriales continúan desempeñando un rol central en las exportaciones, explicando el 58% del valor total exportado en bienes. A pesar de que la cantidad de bienes de las cadenas agroindustriales experimentó un notable incremento del 56% en toneladas con respecto al año anterior, el aumento en términos de valor fue

menor y alcanzó apenas un 26% interanual. Este desfase puede explicarse en un contexto de precios internacionales menos favorables para algunos productos agrícolas.

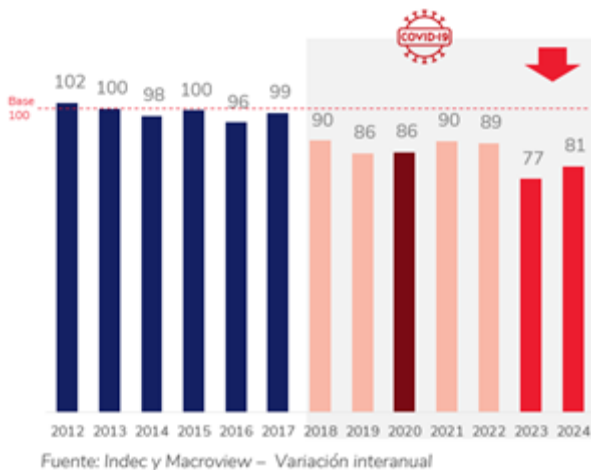
Al analizar los diez principales complejos exportadores de Argentina, se observa que siete de ellos pertenecen a cadenas agroindustriales: soja, maíz, carne y cueros bovinos, trigo, pesquero, girasol y lácteos. El valor exportado por estos complejos representó el 48% del valor exportado en 2024.

Mercados y evolución del consumo

Desde principios del 2018, la Argentina viene sufriendo una dura crisis. El contexto de negocios estuvo muy afectado por un espiral descendente en la situación económica, con inflación creciente que deteriora el poder adquisitivo, resultando en una gran contracción del consumo.

Cuadro I: Índice Poder Adquisitivo – Anual

Base 100 – 2011

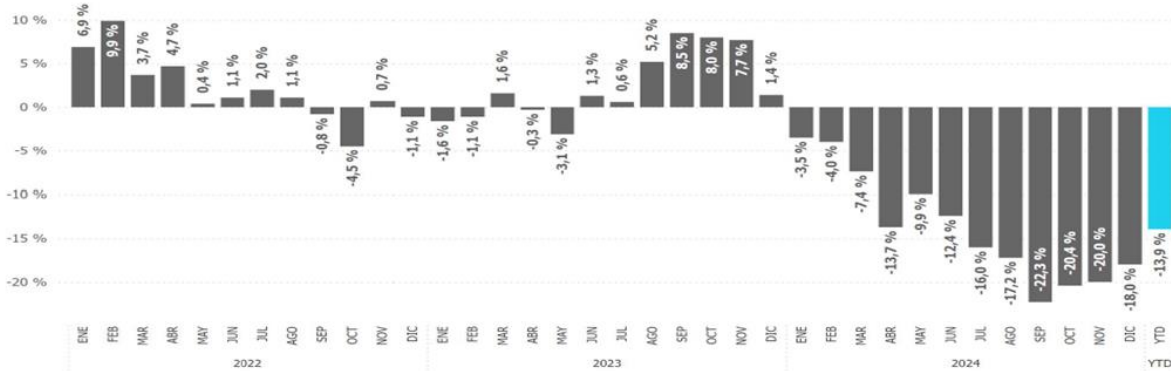


En diciembre, según el relevamiento realizado por la consultora Scentia sobre las ventas en las principales cadenas de supermercados y autoservicios del país, el consumo masivo experimentó una caída del 18%, acumulando una baja del 13,9% hasta ese momento del año.

Esta disminución se debe principalmente a la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores, aunque también se ve afectada por el “plan platita” implementado por el gobierno anterior, que dejó una base de comparación muy elevada. Sin embargo, los datos no muestran señales de recuperación, ya que desde abril los volúmenes vendidos se mantienen estancados. El resultado del último trimestre refleja una leve desaceleración en comparación con el desplome del 22,3% registrado en septiembre,

que había marcado la peor cifra en los últimos veinte años. Este comportamiento ocurre en un contexto de desaceleración inflacionaria constante, pero con una recuperación salarial que sigue siendo desigual.




Cuadro II: Variación porcentual vs. mismo período año anterior



Fuente: Scentia, 2024

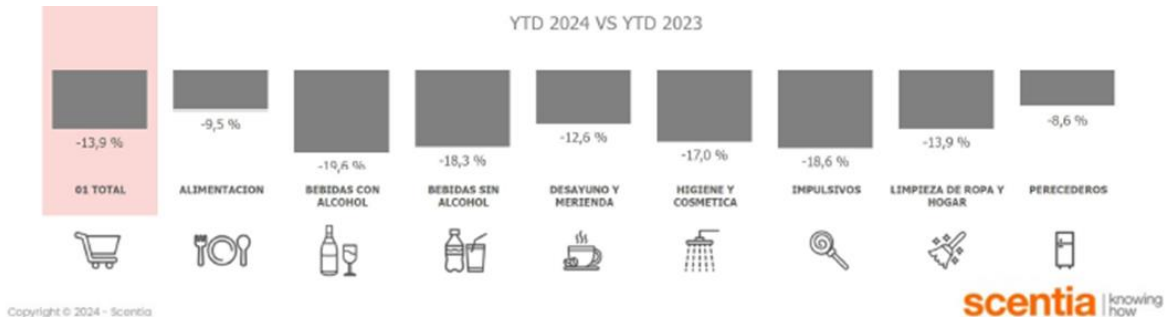
Los supermercados acumularon un descenso del 14,5% al cierre del año. Por su parte, los autoservicios experimentaron una baja del 13,4% en el acumulado anual.

Cuadro III: Variación canales

	 SUPERMERCADOS DE CADENA		 AUTOSERVICIOS INDEPENDIENTES		 SELF SERVICE TOTAL	
	DIC' VS DIC'24	YTD24 VS YTD23	DIC' VS DIC'24	YTD24 VS YTD23	DIC' VS DIC'24	YTD24 VS YTD23
ARG	-17,3 %	-14,5 %	-18,7 %	-13,4 %	-18,0 %	-13,9 %
AMBA	-16,3 %	-13,5 %	-23,9 %	-4,4 %	-19,7 %	-9,9 %
INTERIOR	-18,1 %	-15,4 %	-15,6 %	-17,6 %	-16,8 %	-16,6 %

Todas las categorías de productos mostraron abruptas caídas, pero la peor baja se vio en el rubro “bebidas con alcohol” (19,6%); lo siguió “impulsivos”, con 18,6%, y luego, “bebidas sin alcohol” (18,3%). “Alimentación” y “perecederos” son los que menos caen 9,5% y 8,6% respectivamente

Cuadro IV: Variación canastas



Los analistas de consumo sostienen que, al igual que el sector de consumo masivo fue el último en resentirse por la crisis, también será el que más tarde en recuperar. Explican que el aumento de los precios en los servicios durante este año provocó un cambio en la distribución del gasto en los hogares, reduciendo la capacidad de destinar dinero a alimentos no esenciales.

La Compañía

Durante 2024, la economía argentina atravesó un proceso de transición macroeconómica como consecuencia de las políticas implementadas por la nueva administración del gobierno nacional basadas en un ajuste fiscal extraordinario que generó un proceso de desinflación y cambio de precios relativos. Tras los elevados registros inflacionarios del primer trimestre, las medidas del nuevo gobierno lograron durante los meses siguientes una fuerte y rápida desaceleración en los índices de inflación. Sin embargo, al finalizar el año, el IPC Nacional (INDEC) llegaría a registrar una variación interanual del 117,8%. El rubro de Alimentos y Bebidas, también medido a nivel nacional, tuvo una variación de precios considerablemente menor, que alcanzó un 94,7%.

El nuevo escenario, caracterizado por una sostenida desinflación mensual, pero con aumentos de precios superiores al promedio en servicios públicos, transporte y comunicaciones, entre otros, reconfiguró el poder adquisitivo y el comportamiento del consumidor a lo largo del país. Por un lado, los hogares se vieron obligados a ajustar su nivel de consumo ante la nueva situación de ingresos disponibles y, al mismo tiempo, los intermediarios en los canales de comercialización redujeron sus niveles de stock debido a la menor demanda generalizada.



Según mediciones de consultoras especializadas, el consumo en los hogares argentinos cayó entre un 4,3% y un 13,9% durante 2024 en comparación con el año anterior, en función de las diferentes metodologías de cálculo y canastas medidas, situación que a su vez se evidenció de manera generalizada en todos los canales de comercialización y regiones del país.

Además, para el segmento de consumo masivo el 2024 presentó un entorno marcado por la creciente y generalizada rivalidad competitiva. Bajo este escenario, la Compañía respondió activamente adecuando el posicionamiento de precio en todas sus marcas de manera de asegurar, para los consumidores, la máxima accesibilidad posible en cada una de las categorías en las que participa.

Para contrarrestar la caída general del consumo y dar sustento a la estrategia de accesibilidad en precios, la Compañía tuvo que intensificar sus esfuerzos para gestionar de manera más eficiente el aprovisionamiento de materias primas e insumos y, al mismo tiempo, continuó, como todos los años, con su firme política de control en los gastos de comercialización y administración. Además de que se focalizó en aumentar la distribución física de sus productos a nivel nacional e internacional, actuó estratégicamente en diversos canales comerciales, gestionó de manera equilibrada los niveles de capital de trabajo y fortaleció el valor de sus marcas en todo su portafolio. El objetivo fue abastecer a todos los segmentos socioeconómicos con productos de alta calidad, como lo ha hecho a lo largo de su historia.

Como resultado, la Compañía logró compensar parcialmente las dificultades del entorno y la caída en los indicadores de consumo, alcanzando un volumen de entregas menor en un 2,8% con relación al año anterior y en donde se destaca el fuerte crecimiento del 23,7% en el volumen exportado.

Por último, y siguiendo su enfoque histórico, el modelo de gestión operativa de la compañía se centró en el desarrollo interno del talento, en la innovación, la sustentabilidad, la incorporación continua de tecnología y el rediseño de procesos cada vez más ágiles y digitales. Justamente, durante el último trimestre del año, después de más de veinticuatro meses de trabajo en los procesos de diseño, prueba y capacitación, la Compañía logró implementar con éxito la actualización y migración de su sistema de gestión a S/4 HANA, última versión provista por SAP, líder global en sistemas de gestión. Este paso significativo en su proceso de transformación permitirá acelerar la mejora en los estándares de eficiencia y optimización de procesos, dando un nuevo impulso al propósito de ofrecer a los argentinos productos ricos, prácticos, saludables y accesibles que los alienten a comer cada vez mejor.



Adicionalmente, durante el ejercicio que finaliza, se incorporó al portafolio de la compañía Sibarita, la marca líder del negocio de pizzas congeladas, que nos permitirá participar de una nueva ocasión de consumo y consolidar nuestro liderazgo en el negocio de congelados.

De esta manera, durante un año marcado por un nuevo y desafiante contexto de negocios, la Compañía continuó enfocada en fortalecer la conexión y el vínculo entre sus marcas, sus clientes y los consumidores argentinos.



I. Premisas de Gestión, Lineamientos Estratégicos y Política Comercial

Negocio de alimentos

El propósito de alentar a los argentinos a comer mejor continuó siendo el eje de todas las estrategias desplegadas durante el 2024 desde el negocio de alimentos de Molinos.

A continuación, una breve descripción de las acciones realizadas en cada uno de nuestros negocios:

Pastas

En un contexto desafiante, con un consumidor más estoico que racionaliza más sus decisiones de compra, las marcas de bajo precio ganan relevancia en el primer semestre y el consumo migra a fideos regulares. Molinos logra capitalizar esos espacios con Favorita y Terrabusi. En el segundo semestre del año, el consumo de marcas de calidad toma mayor fuerza: Matarazzo y Lucchetti recuperan la senda de crecimiento.

Rina Matarazzo continúa apostando al despliegue como marca de calidad superior, comunicando el lanzamiento de salsas listas, de la mano de su embajador German Martitegui.

Matarazzo, la marca experta en pastas, tuvo como foco del año mantener la competitividad de precio, la disponibilidad de producto y trabajar la innovación de cara al próximo año.

Lucchetti, como marca *smart choice*, reforzó su ecuación de valor con una nueva campaña "Platón": el foco estuvo en la variedad de portafolio en diversas categorías, con propuestas ricas, prácticas y accesibles.

Dentro del segmento al huevo, Don Vicente suaviza su curva de crecimiento demostrando así la necesidad de mantenerse vigente con innovación relevante como líder del segmento.

Por último, se buscó optimizar el portafolio de marcas y se lograron ahorros que impactan de forma positiva en el negocio.

Horneables

El 2024 fue un año positivo para horneables: la plataforma tomó impulso mediante el desarrollo de nuevos segmentos y categorías para ganar frecuencia en el momento de la merienda, lo que se ha traducido en volumen, rentabilidad y participación en el mercado. Esta estrategia incluyó un plan integral de innovación, comunicación masiva, fuertes dinámicas comerciales y visibilidad e impacto en el punto de venta.



Aceites y aderezos

Con la salida del fideicomiso aceitero, el foco del negocio estuvo en sostener nuestra posición en aceites tradicionales: logramos cerrar el año *flat* en entregas y *share*.

En jugo de limón, después de muchos años, Minerva volvió a comunicar en medios masivos: trabajó sobre su practicidad y versatilidad de usos y buscó conectar con un target joven. Creció en entregas y share vs. AA.

Harinas y premezclas

El negocio de harinas volvió a tener un año de crecimiento, apalancado principalmente por las harinas leudante y 000. Sumado a esto, también lograron crecer las propuestas de harinas especiales: integral y pizza. Sin embargo, en un año con un contexto tan desafiante, no logramos sostener la participación en el mercado con Blancaflor.

No obstante, la imagen de Blancaflor como marca líder y experta para las preparaciones caseras sigue siendo robusta en la mente de los consumidores. Se trabaja para reforzar esto a través de apariciones clave en programas de cocina como "Masterchef" y "Bake Off", con el objetivo de seguir acercando y modernizando a nuestra marca core.

El desafío estará en duplicar los esfuerzos en Blancaflor para desplegar su fortaleza en el punto de venta; mientras seguimos conectando con la "caseridad" actual y difundimos "verdadero poder de las manos" cuando cocinan sus preparaciones con Blancaflor.

En cuanto a premezclas, con la practicidad y el sabor como uno de los principales *drivers* para comunicar a lo hora de elegir un plato, las premezclas tienen un rol en los hogares que vamos a potenciar junto con la accesibilidad de Lucchetti y la practicidad casera de Blancaflor.

Rebozadores

El 2024 fue un año desafiante para la categoría y para nuestras marcas *flankers* de precio. La categoría sufrió una contracción de volumen vs. el año anterior, alineado a un menor consumo de carne vacuna. Y nuestras marcas Lucchetti y Favorita no lograron sostener la participación del 2023.

Sin embargo, Preferido, nuestra marca emblema y referente, logró capturar participación y sostener parte de lo cedido por Lucchetti y Favorita. Esto lo pudimos lograr gracias a un posicionamiento de precio asertivo para la marca y cercano para el consumidor. Además, el 2024 marcó un hito para Preferido, ya que la marca volvió a comunicar luego de 12 años sin estar presente en los medios. La campaña "Felicita" logró una excelente



performance en términos generales e impacto, principalmente en recordación, correcta asociación, disfrute e información diferente.

La apuesta va a estar en dos ejes: sostener nuestro liderazgo en cada canal con nuestro portfolio mientras que, en paralelo, vamos a seguir desarrollando los segmentos que nos permiten diferenciarnos en una categoría cada vez más *commoditizada*. Por eso, se continuará trabajando sobre el segmento "crunch", que elevó la diferenciación con un producto superior. Además, vamos a tener la oportunidad de impulsar y liderar el segmento de "libre de gluten" con el lanzamiento de una propuesta masiva y diferenciada desde la performance de producto.

Sémola

El 2024 volvió a marcar una caída para el negocio de Vitina acompañado con una disminución en su presencia en el punto de venta. De cara al 2025, volveremos a reforzar y recuperar nuestra presencia en las góndolas para seguir acompañando a las familias con un producto nutritivo, práctico y accesible.

Arroz

La categoría sufrió una contracción de volumen vs. el 2023, impulsada por todos los segmentos del arroz. En cuanto a Molinos, en una categoría tan *commoditizada* y con un contexto tan restrictivo, Gallo no logra sostener la participación lograda en 2023 y cede terreno. Lucchetti y Máximo logran crecer, pero no llegan a apalancar la caída de nuestra marca emblema.

Durante el 2024, desarrollamos una nueva campaña para Gallo, esta vez para comunicar el segmento de risottos, como una propuesta gourmet cotidiana, para resolver las comidas. La campaña tuvo excelentes resultados para la marca Gallo, por encima de la media. Sumado esto, desarrollamos un nuevo concepto para comunicar promociones y descuentos: "el gallo está cucú", que nos ayudó a ganar impacto y prueba con nuevos consumidores. Sin embargo, el año 2024, marcado por un consumidor estoico y un consumo en restricción, los segmentos de mayor valor como los semilistos, se contraen y perdieron volumen por encima de la media.

El desafío de cara al futuro será asegurar nuestro liderazgo en la categoría con todo nuestro portfolio, mientras seguimos desarrollando e impulsando el segmento de semilistos que tan buenos resultados nos trajo hasta acá.



Yerba mate

En el 2024 comenzó un nuevo régimen en el mercado de yerba mate, producto de la desregulación del precio de la yerba canchada. La materia prima estuvo a la baja y llegó a niveles notoriamente bajos para la industria, lo que generó una mayor rivalidad competitiva. Los líderes, Coop. Liebig y Las Marías, jugaron todo el año con fuertes descuentos comerciales. Molinos logró mantener su posición en el mercado (SOM 6pts), pero cedió en entregas -1,2% vs. años anteriores.

Después de muchos años, Nobleza Gaucha volvió a comunicar con una campaña de posicionamiento y dio así los primeros pasos en el plan integral de reconstrucción de nuestras marcas.

Infusiones

La categoría de café continúa diversificándose con una tendencia hacia la especialización y, a su vez, gana peso el segmento de café torrado, muy anclado en la accesibilidad.

Arlistán ha logrado consolidarse en el mercado con un frasco a un precio competitivo y ha seguido fortaleciendo el vínculo con el consumidor y revalorizando su diferencial de café suave y espumoso a través de la campaña de comunicación “Le Gató”; así logró capitalizar participación de mercado.

El consumo de mate cocido se contrajo en el 2024, pero Molinos logró crecer en *share* y aumentó las entregas de Saquitos Nobleza Gaucha un +20% vs. años anteriores.

Congelados

El consumo de congelados en Argentina tiene la oportunidad de seguir creciendo, ya que, luego del pico registrado en 2022, la categoría perdió hogares y se contrajo.

A pesar de ello, Granja del Sol se mantuvo como líder, consolidando su plataforma de sabor con nuevos lanzamientos de productos de pollo y fuertes dinámicas promocionales (*RE BAJAS QUE RE VAN*). Patitas trabajó en reforzar su posicionamiento como marca rica y divertida. Con una promo en asociación con la película INTENSAMENTE 2 de Disney y Pixar, de altísimo impacto en todos los medios, se alcanzaron muy buenos resultados: crecimiento en volumen y *share*, impulsados por la mayor frecuencia en los últimos 2 años. A su vez, la marca también amplió su portafolio con dos nuevas variedades asociadas a sabores en tendencia: Patitas de Pollo con Cheddar y Patitas de Pollo Picantes.



Lucchetti, como marca *smart choice*, lanzó una alternativa accesible dentro de la categoría de hamburguesas vegetales, una propuesta de practicidad a buen precio.

Refrigerados

En un contexto de retracción del consumo, las categorías de refrigerados sostienen su volumen y algunas, como pastas frescas, logran incluso crecer en el largo plazo. Tartas y empanadas se revalorizan en el menú de los argentinos y están dentro del top #5 de platos más consumidos.

La Salteña continúa siendo la marca de mayor valoración y diferenciación. En 2024, en pastas frescas La Salteña se lanzó una receta mejorada; también se desplegó el portafolio de Favorita dando accesibilidad a la categoría de refrigerados.

Snacks saludables

En el 2024 nos enfrentamos a un contexto de crisis económica que implicó una pronunciada caída de consumo para toda la categoría de snacks. Esto, además, se combinó con una evolución del concepto de *saludabilidad* que impactó directamente en nuestras marcas.

Puertas adentro, trabajamos en una renovación de los posicionamientos de Gallo Snacks y Chocoarroz de cara al 2025, buscando retomar el crecimiento anclados en la combinación de accesibilidad, *saludabilidad* e innovación, fórmula que nos supo traer muy buenos resultados.

Negocio de vinos

A pesar de que la industria argentina de vinos está atravesando un momento complejo por la caída de demanda interna y un mercado mundial retraído, es un sector que tiene futuro, especialmente en el segmento de alta gama donde las marcas juegan un rol fundamental.

Luego de haber recalibrado aspectos clave del negocio como talento, portafolios, imagen de marca, calidad, puntajes, hospitalidad, capital circulante y rentabilidad, Molinos Fincas & Bodegas ha iniciado una etapa de crecimiento de volumen y share en ambos mercados, local e internacional.

Nieto Senetiner ha retomado exitosamente la innovación con los nuevos *Cocktails de Emilia*, una propuesta para nuevos consumidores y ocasiones. Por su parte, Don Nicanor renovó su packaging y portafolio, con el desafío de fortalecer su imagen marcaria y valor percibido en el 2025.



Ruca Malen continuó lanzó una experiencia innovadora (*El vino en capítulos*) en la que el vino se convirtió en el hilo conductor de una narrativa sensorial para que los invitados puedan descubrir la historia que esconde cada uno de los vinos de la bodega. Líderes de opinión, periodistas, influencers y consumidores fueron sorprendidos con un recorrido envolvente y estimulante de encuentro con el vino, atravesando distintas estaciones, cada una dedicada a uno de los capítulos en los que se presentan las líneas de vino de Ruca Malen.

Cadus continuó consolidándose como especialista en alta gama. Por segundo año consecutivo, el vino ícono de la bodega, Cadus 2020, obtuvo un gran reconocimiento: James Suckling, uno de los más prestigiosos críticos de vinos del mundo, le otorgó 96 puntos y lo incluyó en los "Top 100 Wines of Argentina 2024", mejorando su posición en el ranking.

Viña Cobos continúa consolidándose como bodega especialista dentro del segmento *Luxury Wines*, tanto en el mercado local como en el internacional, con grandes reconocimientos.

II. Molinos y la sustentabilidad

Como protagonista en la producción de alimentos y bebidas, y con el propósito de alentar a los argentinos a comer mejor, en todo momento y lugar, con productos ricos, prácticos, saludables y accesibles, Molinos tiene un rol muy importante y una gran responsabilidad: alimentar el bienestar de las familias argentinas con una estrategia de negocio alineada al desarrollo sostenible.

Su compromiso con la sustentabilidad se enmarca en la visión del grupo presidido por Luis Pérez Compañc: ser protagonista en la construcción de un futuro mejor. Esto se logra desarrollando un modelo de negocio sustentable, capaz de conjugar rentabilidad y eficiencia con responsabilidad social, para asegurar el largo plazo y satisfacer necesidades e intereses de las personas.

Molinos busca hacer las cosas bien y cada vez mejor, con una visión de largo plazo. Analiza los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades, así como los riesgos y oportunidades de su negocio, los cambios en la industria. Además, se preocupa por trabajar siempre con la participación de los grupos de interés, internos y externos, para crear valor en equipo.

Durante 2024, Molinos continuó comunicando los principales impactos económicos, sociales y ambientales a través de la herramienta más utilizada por empresas a nivel mundial: el Reporte de Sustentabilidad. En 2024 lanzó el 13° Reporte de



Sustentabilidad, correspondiente al año 2023, elaborado siguiendo los lineamientos de la Guía Estándares de la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés), opción Esencial, de acuerdo con la tendencia que existe a nivel mundial en materia de transparencia y rendición de cuentas. Se basó en las 7 materias fundamentales de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social para organizar los temas materiales del negocio.

A continuación, se destacan algunos de los logros obtenidos en 2024 desde cada uno de los pilares de su estrategia: Bases del Negocio, Salud y Bienestar, Desarrollo de Personas y Comunidad y Huella ambiental. Los detalles de cada uno de ellos se darán a conocer en el 14° Reporte de Sustentabilidad, que se publicará en el primer semestre del 2025.

Bases del Negocio

Para Molinos, un buen gobierno corporativo es la base para un desarrollo sostenible: asegura la ética y la transparencia, impulsa la mejora continua del desempeño económico, fortalece la solidez financiera, respeta los derechos humanos y promueve la transformación digital.

Respetar y promover los derechos humanos es esencial para que el negocio y cadena de suministro sean más resilientes, inclusivos y sostenibles. Los valores de Molinos incorporan el respeto por los derechos humanos de todas las personas que forman la empresa –colaboradores, proveedores e integrantes de la cadena de valor de la compañía– para reducir las desigualdades y velar por la igualdad de oportunidades. En este marco, Molinos cuenta con una Línea Ética, a disposición de colaboradores, clientes, proveedores y consumidores, habilitada para recibir denuncias de infracciones al Código de Ética. La Línea Ética es administrada por un tercero independiente, de manera de garantizar la estricta confidencialidad y anonimato de quien denuncia.

La inversión en tecnología es otra base fundamental de la empresa. En 2024, se ejecutó el proyecto de transformación digital APOLO 2, que implicó el rediseño de los procesos claves (ventas, abastecimiento, planificación, producción, logística) y la implementación de la última versión de SAP S4/HANA.

Esta versión incluye herramientas avanzadas para la gestión de almacenes y herramientas de inteligencia artificial para procesos de demanda, supply chain, abastecimiento y logística. El proyecto tiene impacto en todas las plantas productivas de Molinos y en toda su gestión comercial y logística.



Salud y Bienestar

Molinos promueve la salud y el bienestar de las personas en Argentina al ofrecer alimentos de calidad, que integran los mejores esfuerzos de la compañía en materia de innovación y mejora continua del perfil nutricional. Por ello, la empresa trabaja en varias líneas de investigación vinculadas a indicadores de calidad y al desarrollo de alimentos.

Con la convicción de que la educación al consumidor es clave para ayudar a los argentinos a comer mejor, Molinos publica en sus redes información nutricional que fomenta una alimentación saludable.

Actualmente, cuenta con más de 150 SKUs libres de gluten, garantizando una oferta variada de productos saludables y ricos con esta certificación. Además, en respuesta a la problemática nutricional del exceso de peso, continúa innovando en la categoría de snacks con calorías controladas.

Alineado con su compromiso con la innovación, Molinos, junto a IAE Business School, lanzó la 4ª edición de "Molinos Innova", el concurso que premia ideas para contribuir a una mejor alimentación en Argentina.

Durante los meses de mayo y junio de 2024, más de 900 emprendedores, startups y pymes de todo el país presentaron proyectos enfocados en el desarrollo de productos o en la mejora de tecnología y procesos para innovar en la industria alimentaria. El primer puesto obtuvo una pasantía en la compañía y la posibilidad de participar en un viaje a la feria de innovación y emprendimiento *South Summit* en Brasil. Además, los finalistas recibieron una beca para el programa NAVES Nacional del IAE Business School, que brinda formación, mentoría y oportunidades de networking.

Desarrollo de Personas y Comunidad

La relación de Molinos con la comunidad se basa en la promoción de hábitos saludables vinculados a la alimentación. En este marco, la compañía lleva adelante donaciones de alimentos y desarrolla el programa "Comer Rico, Comer Sano".

En 2024, Molinos continuó fortaleciendo su vínculo con el Banco de Alimentos, institución que apoya a 1.280 organizaciones sociales y alcanza a más de 360.000 personas. Desde 2002, la compañía ha donado más de 160 millones de kg de alimentos a bancos de alimentos de Argentina. Solo en el último año, donó más de 1.300 toneladas, equivalentes a 4 millones de platos de comida, consolidándose como el mayor donante del país.



El programa "Comer Rico, Comer Sano" es una iniciativa creada en 2011 y, desde 2016, se realiza en alianza con Fundación Educacional. Este programa educativo está dirigido a estudiantes de 5º grado de escuelas cercanas a las plantas de la compañía, con el objetivo de promover hábitos de vida y alimentación saludable en toda la comunidad escolar, involucrando a docentes, estudiantes y familias. En 2024, el programa se implementó en cinco provincias—Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, San Juan y Mendoza—alcanzando un total de 50 escuelas, con la participación de 108 docentes y 3.112 estudiantes.

Además, convencida de que la diversidad impulsa la innovación, la creatividad y la transformación, Molinos sigue avanzando en la construcción de una cultura más diversa e inclusiva. En 2024, consolidó sus avances en esta dirección, capitalizando experiencias positivas y ampliando el enfoque más allá del liderazgo femenino, explorando nuevas dimensiones de la diversidad.

Actualmente, el 48,8% de las posiciones de liderazgo en Molinos están ocupadas por mujeres. Asimismo, el 50% del comité de reportes del CEO está integrado por mujeres que lideran áreas clave como Operaciones y Abastecimiento, Recursos Humanos, Legales, Auditoría, Marketing, Tecnología y Transformación.



Huella Ambiental

Prevenir y minimizar el impacto ambiental de sus actividades es una prioridad para Molinos. Por ello, en 2024, junto con el Comité de Sustentabilidad, la compañía definió su estrategia ambiental para los próximos años: abordó temas como eficiencia energética y huella de carbono, economía circular y residuo cero, así como el abastecimiento responsable de materia prima.

Por cuarto año consecutivo, a través del programa Residuos Cero, se logró reducir la disposición de residuos industriales no especiales en relleno sanitario. A nivel corporativo y en cada locación industrial, se establecieron planes de acción con objetivos concretos para disminuir la generación de residuos y aumentar su valorización, incorporando el concepto de economía circular. Además, se inició el desarrollo de una evolución del programa para los próximos años, enfocada en la reducción de la generación de residuos y el residuo postconsumo.

En 2024, en nueve de sus locaciones industriales más relevantes, el 30% del consumo de energía eléctrica provino de fuentes renovables (Acuerdo con YPF Luz), contribuyendo así a la reducción de sus emisiones de gases de efecto invernadero y su impacto en el cambio climático.

Desde hace más de 10 años, Molinos trabaja en la sustentabilidad de los envases: desarrolla diseños más eficientes, optimiza el uso y elección de materiales, mejora la performance en los procesos productivos para minimizar mermas y maximiza la eficiencia de la cadena logística y comercial. Estas acciones tienen como objetivo reducir la huella de carbono y aprovechar mejor el espacio en depósitos.

Entre los avances destacados, se encuentran la optimización del formato Tirabuzón, la reducción de espesores en los packs de Gelificables y Postres, la migración a un bidón cuadrado para Aceite 5 L y la incorporación de un 20% de polietileno reciclado en el termocontraíble de pastas.

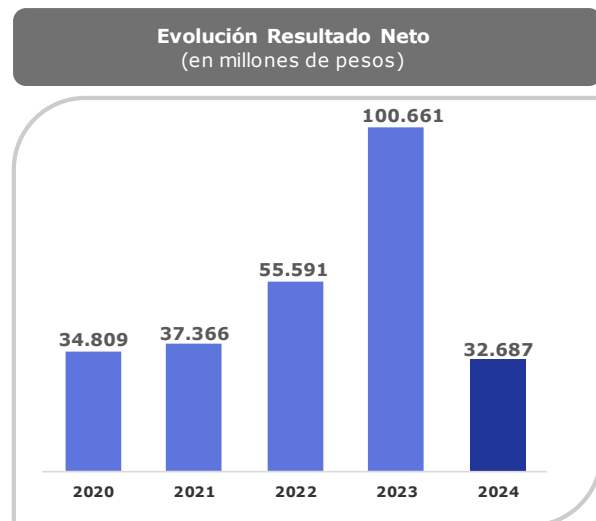
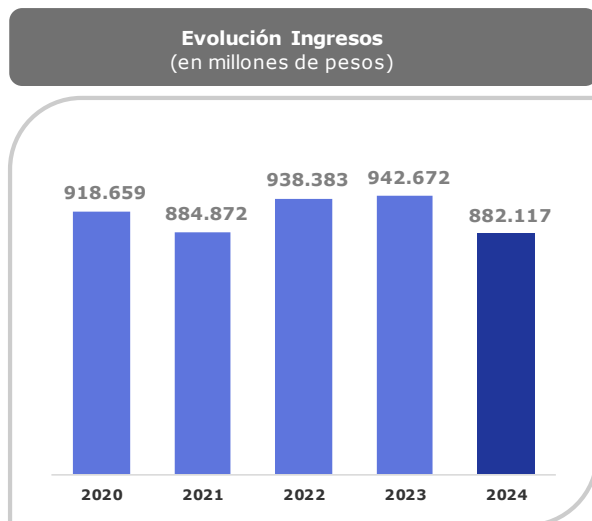
III. Situación financiera

Resultado del ejercicio

En un contexto de alta rivalidad competitiva y caída de consumo, la Sociedad se focalizó en sostener el adecuado posicionamiento de precios en sus marcas priorizando la máxima accesibilidad posible a los consumidores en cada una de las categorías en las que participa. Esta estrategia le permitió, incrementar la participación de mercado de sus marcas de manera generalizada en la mayoría de sus canales de comercialización.

Según lo informado por consultoras especializadas, el nivel de consumo de hogares en el mercado doméstico se contrajo durante 2024 entre un 4,3% y un 13,9%, en función de las diferentes metodologías de cálculo y canastas medidas. En línea con este escenario de caída de consumo y a pesar de haber alcanzado un fuerte incremento del 23,7% en sus exportaciones, el volumen total de venta de la Sociedad cayó un 2,8% comparado con el ejercicio anterior.

Así, la Sociedad reporta ingresos netos de \$ 882.117 millones, que representan una disminución de 6,4% en comparación con el ejercicio anterior y alcanza un resultado neto positivo de \$ 32.687 millones que también se contrae en comparación con el resultado neto registrado el año anterior.



Como se ha mencionado, la Sociedad ha disminuido los ingresos un 6,4% respecto al año anterior, alcanzando los \$882.117 millones. En tanto, los costos de ventas aumentaron en un 2,5%, consecuentemente la ganancia bruta sobre ventas bajó 6,8pp.

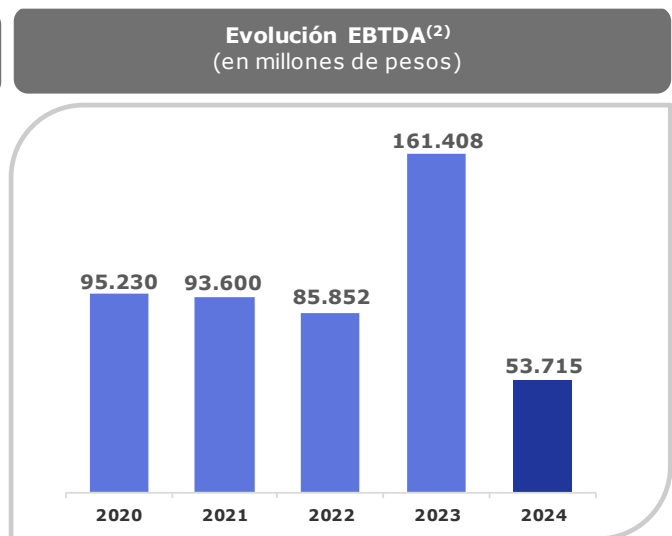
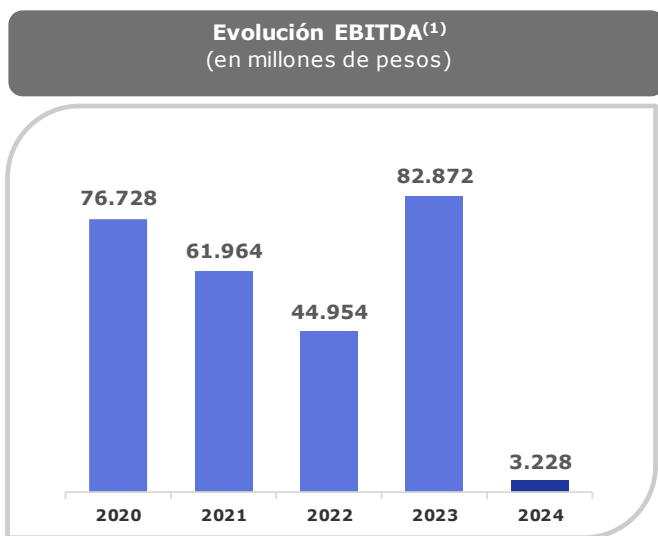
En relación con los gastos de comercialización y administración estos aumentaron un 1,5% durante el año impulsados principalmente por los incrementos en la masa salarial y por el aumento extraordinario de

gastos relacionados con la implementación del nuevo sistema de gestión, SAP S/4HANA®. Esta actualización en su sistema de gestión, que la Sociedad logró implementar con éxito durante el presente ejercicio económico, se enmarca dentro de su plan de transformación digital y busca elevar los estándares de optimización de procesos, para consolidar una operación más ágil y eficiente.

En contraposición, “otros ingresos y egresos” y los “resultados en inversiones asociadas”, mostraron una mejora con respecto al año anterior, como consecuencia de la revalorización de inversiones y activos.

En base a lo mencionado anteriormente, en un contexto de incremento de costos y como consecuencia de haber desplegado un posicionamiento de precios que priorizó la accesibilidad sobre sus productos a todos los consumidores en cada una de las categorías en la que participa, el EBITDA del ejercicio disminuye comparado con el ejercicio anterior, situándose en \$3.228 millones. En tanto que el resultado operativo registró una pérdida de \$17.231 millones.

El nuevo contexto macroeconómico reconfiguró la mayoría de las variables financieras, entre ellas la devaluación del peso y los costos de endeudamiento, que fueron reduciendo su nivel significativa y consistentemente a lo largo del año. Así, aprovechando la mejora en el entorno, el bajo nivel de deuda financiera neta y gracias a haber desplegado un eficiente manejo de su posición financiera, la Sociedad generó resultados financieros por \$ 50.487 millones que llevan a alcanzar un nivel de EBTDA de \$53.715 millones de ganancia.



(1) EBITDA: Resultado del ejercicio antes del Impuesto a las Ganancias, resultados financieros, depreciaciones y amortizaciones.

(2) EBTDA: Resultado del ejercicio antes del Impuesto a las Ganancias, depreciaciones y amortizaciones.



Situación patrimonial

A nivel patrimonial, la Sociedad mantuvo un uso eficiente de sus recursos, que le permitieron mantener bajos niveles de deuda financiera neta la cual promedió durante todo el año los \$ 15.400 millones. Al cierre del ejercicio y como consecuencia de la distribución de dividendos realizada durante diciembre de 2024, la deuda financiera neta cerró en \$ 96.939 millones.

El capital de trabajo de la Sociedad se mantuvo estable en el año, aunque con variaciones en sus principales rubros que tendieron a compensarse. Las principales variaciones se registraron en:

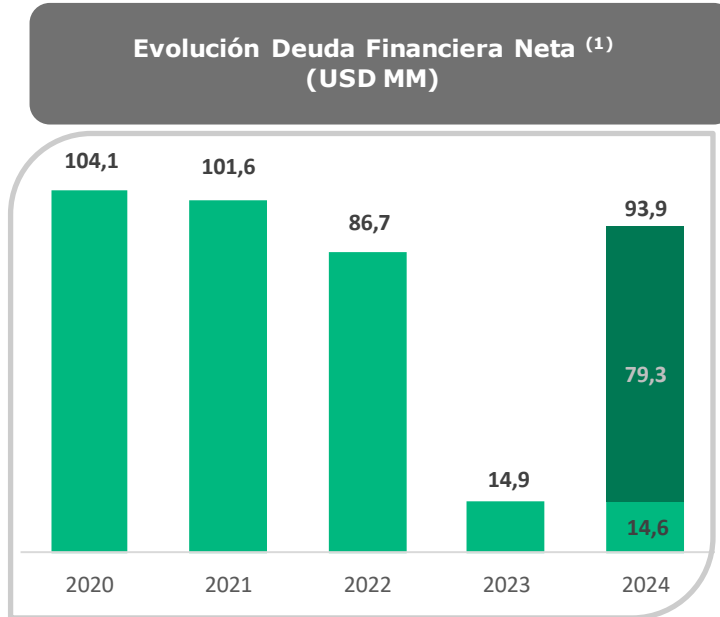
- Disminución de los bienes de cambio por \$42.623 millones, principalmente relacionado con menores niveles de inventarios de materias primas y producto terminado.
- Reducción de cuentas por cobrar comerciales en \$24.998 millones, principalmente por la reducción en saldos a cobrar de clientes de mercado externo. En clientes de mercado local las variaciones no han sido significativas ya que se compensan: el incremento en los días de giro que se normalizan luego de los bajos registros alcanzados a finales del ejercicio 2023, con el efecto del menor nivel de venta del ejercicio 2024 mencionado anteriormente.
- Disminución de deudas comerciales por \$32.741 millones, que acompaña la reducción de bienes de cambio.
- El resto de las variaciones se deben principalmente a la reducción de deudas fiscales relacionadas a impuesto a las ganancias.

Adicionalmente, la Sociedad realizó inversiones en propiedad, planta y equipos por un total de \$26.427 millones, equivalentes aproximadamente al 3% de las ventas. Estas inversiones estuvieron enfocadas en la expansión de la capacidad productiva, la optimización de procesos y la mejora de calidad en sus productos. Se destacaron proyectos como la ampliación de prensas para incrementar la recepción y molienda de uva en bodegas; la ampliación de la capacidad de líneas de producción y envasado en el negocio de fideos, y el desarrollo de nuevos productos en los negocios de congelados y en pastas.

Por su parte, como mencionamos anteriormente la deuda financiera neta en pesos constantes aumentó \$70.698 millones pasando de \$26.241 millones al cierre del 2023 a \$96.939 millones al cierre del presente ejercicio.

En dólares corrientes, la deuda financiera neta se incrementó en US\$ 79,0 millones producto de la distribución de dividendos realizada en diciembre 2024. Sin considerar esta distribución, la deuda financiera

neta en dólares corrientes, al cierre del ejercicio, hubiese alcanzado US\$ 14,6 millones niveles ligeramente por debajo del cierre de diciembre 2023, cuyo monto representaba US\$ 14,9 millones.



(1) Deudas financieras (corrientes y no corrientes) neto de efectivo y colocaciones a corto plazo, expresada en dólares corrientes de cada cierre.

Por último, el patrimonio neto de la Sociedad disminuyó en \$57.292 millones, compuesto principalmente por la ganancia neta del ejercicio menos la distribución de dividendos aprobada por la asamblea de accionistas celebrada en diciembre 2024 por \$ 81.800 millones.



IV. Propuesta del Directorio para capitalizaciones, ajustes monetarios y otros conceptos

Los estados financieros correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2024 arrojan un resultado positivo de \$ 32.687 (millones).

A la luz de una estrategia conservadora y de prudencia con vistas a disponer de fondos para afrontar el vencimiento de préstamos bancarios, evaluar la conveniencia de su precancelación y financiar eventuales inversiones a realizar en el futuro, contribuyendo al fortalecimiento del negocio y de sus resultados, el Directorio de la Sociedad propone destinar el resultado del presente ejercicio de la manera descrita a continuación, propuesta que será oportunamente sometida a consideración de la próxima Asamblea de Accionistas:

(i) destinar a reserva legal el 5% del resultado del ejercicio en un todo de acuerdo con lo dispuesto al respecto por la normativa aplicable;

(ii) en cuanto al pago de dividendos:

- a) disponer que dicho pago se ajuste al monto de dividendos en efectivo puesto a disposición de los Sres. Accionistas a partir del 19 de diciembre de 2024 próximo pasado, en virtud de la delegación de facultades al Directorio aprobada por la Asamblea del 25 de abril del 2024 y lo dispuesto por el Directorio en su reunión del 12 de diciembre de 2024, que ascendió a la suma de \$81.800 (millones) (suma reexpresada a la fecha mencionada de puesta a disposición de conformidad con la Resolución General de la Comisión Nacional de Valores N°777/2018), lo que representó una suma de \$406,126397845 por acción (equivalente al 40612,6397844984% del capital de la Sociedad),
- b) destinar hasta el total del remanente del antes mencionado resultado del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2024, luego de aplicadas las sumas correspondientes a reserva legal según lo antes propuesto, a incrementar la reserva para futura distribución de utilidades y,
- c) con motivo de la consideración del destino de dicha reserva, delegar en el Directorio la facultad de desafectarla, total o parcialmente, y su oportunidad;

(iii) considerando adecuado el monto del capital actualmente en circulación, en esta oportunidad el Directorio de la Sociedad no efectuará propuesta alguna respecto de capitalizaciones de prima de emisión ni de ajuste integral del capital social.



V. Anexo

Código de Gobierno Societario por el Ejercicio cerrado al 31 de diciembre de 2024

A) LA FUNCIÓN DEL DIRECTORIO

Principios

I. La compañía debe ser liderada por un Directorio profesional y capacitado, que será el encargado de sentar las bases necesarias para asegurar el éxito sostenible de la compañía. El Directorio es el guardián de la compañía y de los derechos de todas las personas accionistas.

II. El Directorio deberá ser el encargado de determinar y promover la cultura y valores corporativos. En su actuación, el Directorio deberá garantizar la observancia de los más altos estándares de ética e integridad en función del mejor interés de la compañía.

III. El Directorio deberá ser el encargado asegurar una estrategia inspirada en la visión y misión de la compañía, que se encuentre alineada a sus valores y cultura. El Directorio tendrá que involucrarse constructivamente con la gerencia para asegurar el correcto desarrollo, ejecución, monitoreo y modificación de la estrategia de la compañía.

IV. El Directorio ejercerá control y supervisión permanente de la gestión de la compañía, asegurando que la gerencia tome acciones dirigidas a la implementación de la estrategia y al plan de negocios aprobado.

V. El Directorio deberá contar con los mecanismos y las políticas necesarias para ejercer su función y la de cada uno de sus miembros de forma eficiente y efectiva.



Prácticas

1. *El Directorio genera una cultura ética de trabajo y establece la visión, misión y valores de la compañía.*

Para el grupo presidido por Luis Pérez Companc, el fundamento del desarrollo y del éxito de una compañía es la adopción, identificación y fidelidad a los valores y principios plasmados en su Filosofía Corporativa: todas las empresas que integran el grupo deben adoptarla con el fin de orientar los objetivos. En ese sentido, el Directorio de Molinos Río de la Plata ha hecho propios los valores y principios de la Filosofía Corporativa del grupo presidido por Luis Pérez Companc, que otorgan un sentido de dirección común para toda la organización y establecen pautas para el comportamiento.

La motivación y el compromiso de todo el equipo con la filosofía, los valores y objetivos de la empresa son siempre más importantes que los recursos económicos o técnicos de que se dispone.

Uno de los principios fundamentales implica considerar a la empresa como un proyecto de realización económica, una comunidad de trabajo dirigida e integrada por personas, cuyo fin es cooperar al progreso moral, intelectual, profesional y material de quienes participan en ella y de la comunidad en la cual se desempeña.

Molinos Río de la Plata cuenta con un Código de Conducta, aprobado por su Directorio en el año 2003, que se sustenta en la filosofía corporativa del grupo presidido por Luis Pérez Companc –visión, misión y principios de Molinos Río de la Plata– y constituye un marco de referencia para el comportamiento de quienes forman parte de la empresa. El objetivo es internalizar valores como confiabilidad, excelencia, ética, credibilidad y transparencia. En este código se contemplan, entre otras, definiciones respecto a conflictos de intereses y la relación con accionistas, clientes, consumidores, proveedores, competidores, la comunidad, el medio ambiente, etc.

En agosto de 2019, a fin de responder a cambios de contexto relevantes ocurridos a partir de la sanción de la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (la “Ley de Responsabilidad Penal”), el Directorio aprobó la nueva versión del Código de Conducta, que fue actualizado e incluido en el “Programa de Integridad”. Este código fue compartido entre todas las personas que trabajan en la empresa para su suscripción: así se reforzó la cultura ética en Molinos Río de la Plata, en especial con relación a los apartados “Relación con los Gobiernos”, “Conflictos de Intereses”, “Información Confidencial de la Compañía”, “Cumplimiento de la Ley” e “Integridad de los Registros



Contables”. La ética es uno de los pilares fundamentales de la filosofía del grupo presidido por Luis Pérez Companc.

2. *El Directorio fija la estrategia general de la compañía y aprueba el plan estratégico que desarrolla la gerencia. Al hacerlo, el Directorio tiene en consideración factores ambientales, sociales y de gobierno societario. El Directorio supervisa su implementación mediante la utilización de indicadores clave de desempeño y teniendo en consideración el mejor interés de la compañía y los derechos de todos sus accionistas.*

El Directorio ha aprobado formalmente los planes de negocio y presupuestos anuales de la Sociedad para el Ejercicio 2025: esta información fue sometida oportunamente a consideración de sus miembros para su revisión.

El plan anual de negocios es elaborado con la participación colaborativa de todas las áreas de la Compañía: ese primer documento es presentado a consideración y revisión del Comité Ejecutivo, quien, luego de diversas reuniones de trabajo y análisis, somete la versión final a aprobación del Directorio.

Periódicamente, los miembros del Directorio y el Comité Ejecutivo monitorean y evalúan el cumplimiento del presupuesto y plan de negocios aprobado, como así también la gestión social en general, mientras van dejando constancia en actas del avance.

3. *El Directorio supervisa a la gerencia y asegura que esta desarrolle, implemente y mantenga un sistema adecuado de control interno con líneas de reporte claras.*

De acuerdo con la misión, visión, estrategias –y sus riesgos–, la Sociedad cuenta con las descripciones de puestos de cada gerente de primera línea. Para cada uno de estos puestos, se establecen las métricas y parámetros de evaluación de desempeño (se consideran siempre objetivos cuantitativos, de comportamiento, de corto y largo plazo).

Anualmente, se fijan objetivos de performance que son actualizados en función de las necesidades de la Sociedad. Estos objetivos guardan relación con el plan de negocios y establecen metas cuantitativas y cualitativas, tanto a nivel global de empresa, como por unidad de negocio o función... y llega hasta objetivos individuales. Para el 2024, la



fijación se hizo entre diciembre 2023 y enero 2024: así se asegura el inicio del nuevo año con objetivos claramente delimitados. Existe al menos una revisión formal (a mitad del ejercicio) y el año culmina con una evaluación de desempeño basada tanto en los resultados alcanzados de objetivos fijados, como de los comportamientos que acompañaron ese logro.

En el 2017 se implementó el sistema de evaluación de puestos IPE (International Position Evaluation

– Mercer), que conllevó una adecuación de estructuras. Asimismo, se implementó un nuevo modelo de comportamientos tendiente a reforzar una nueva cultura organizacional y un nuevo sistema de Gestión del Desempeño (que integra el QUÉ – objetivos– y el CÓMO –comportamientos–). Durante el ejercicio 2018, se sumó una etapa de autoevaluación, una nueva modalidad de evaluación (180° y matricial) y una instancia de calibración entre pares antes de la entrevista de *feedback*.

La evaluación de desempeño de los gerentes de primera línea es realizada semestralmente por su jefe, el gerente general de Molinos. A su vez, también semestralmente, el Directorio realiza la evaluación de desempeño al gerente general.

En Molinos Río de la Plata, la primera línea de *management* se compone de equipos gerenciales de primera y media línea, que son dueños de los procesos (cadena de valor) y responsables de gestionar los riesgos y controles. Las unidades de negocio tienen la principal responsabilidad en materia de control: evalúan, controlan y mitigan los riesgos, orientando el desarrollo y la implementación de políticas y procedimientos internos. Además, aseguran que sus actividades sean coherentes con las metas y objetivos de la organización.

Todos los miembros participan de las reuniones de Directorio: se incentiva para que sea un ámbito de discusión objetivo, con charles abiertas y sinceras sobre el desempeño de la gerencia y sus propuestas con respecto a la estrategia y acciones que derivan de esta.

4. El Directorio diseña las estructuras y prácticas de gobierno societario, designa al responsable de su implementación, monitorea su efectividad y sugiere cambios en caso de ser necesarios.

En esta línea, algunas de las tareas del Directorio son:



- Coordinar eficientemente la relación entre inversores, gerentes y, además, su propio funcionamiento.

- Monitorear y supervisar periódicamente la evolución de la Compañía y sus negocios, definiendo la implementación de nuevas prácticas en materia de gobierno societario.

- Delegar funciones en la Dirección de Asuntos Legales, que cumple las funciones de Secretaría Corporativa y es la responsable de cuestiones formales del gobierno societario.

En función de lo establecido en el artículo 12 del Estatuto Social, el Directorio designa a los integrantes del Comité de Auditoría. En la actualidad, la Sociedad considera que no resulta necesario contar con otros comités en el ámbito del Directorio.

5. Los miembros del Directorio tienen suficiente tiempo para ejercer sus funciones de forma profesional y eficiente. El Directorio y sus comités tienen reglas claras y formalizadas para su funcionamiento y organización, que son divulgadas a través de la página web de la compañía.

En la Sociedad existen mecanismos destinados a garantizar que el Directorio cuente, con suficiente antelación, con las herramientas e información necesaria para la toma de decisiones y el ejercicio de su gestión. A tal efecto, es frecuente que el Directorio convoque a sus reuniones a los gerentes para canalizar consultas y acceder a aquella información relevante para la toma de decisiones.



Los miembros del Directorio mantienen asistencia casi perfecta a las distintas reuniones. Se preparan con anterioridad para cada una de ellas mediante la lectura y análisis de la información y documentos provistos con por la Sociedad. Todos los miembros participan activamente de las reuniones y desarrollan sus funciones en un ambiente de transparencia que propicia la toma de decisiones.

El Directorio entiende que el hecho que los directores desempeñen funciones como tales en un número limitado de otras entidades no afecta su desempeño: la elección de estas personas se fundamenta en la experiencia que tienen en temas empresarios, financieros y contables. Sin perjuicio de ello, la posibilidad de participar en el directorio o sindicaturas de otras sociedades es admitida siempre y cuando la actividad no esté en competencia con las actividades desarrolladas por la Sociedad.

Si bien las funciones y responsabilidades de los miembros del Directorio están previstas en el Estatuto Social y en la Ley General de Sociedades, el Directorio sigue analizando la conveniencia de formalizar las reglas que gobiernan su accionar, mediante la redacción de un reglamento.

La integración del Directorio, así como la composición del Comité de Auditoría, se publica en el sitio web de la Sociedad.

B) LA PRESIDENCIA EN EL DIRECTORIO Y LA SECRETARÍA CORPORATIVA

Principios

I. El presidente del Directorio es el encargado de velar por el cumplimiento efectivo de las funciones del Directorio y de liderar a sus miembros. Deberá generar una dinámica positiva de trabajo y promover la participación constructiva de sus miembros, así como garantizar que los miembros cuenten con los elementos e información necesaria para la toma de decisiones. Ello también aplica a los presidentes de cada comité del Directorio en cuanto a la labor que les corresponde.

II. El presidente del Directorio deberá liderar procesos y establecer estructuras que aseguren el compromiso, objetividad y competencia de los miembros del Directorio, así como el mejor funcionamiento del órgano en su conjunto y su evolución conforme a las necesidades de la compañía.



III. El presidente del Directorio deberá velar por que el Directorio en su totalidad esté involucrado y sea responsable por la sucesión del gerente general.

Prácticas

6. El presidente del Directorio es responsable de la buena organización de las reuniones del Directorio, prepara el orden del día asegurando la colaboración de los demás miembros y se asegura de que reciban los materiales necesarios con tiempo suficiente para participar de manera eficiente e informada en las reuniones. Los presidentes de los comités tienen las mismas responsabilidades para sus reuniones.

El presidente del Directorio es el responsable de dirigir y organizar las reuniones de Directorio y de la Asamblea de Accionistas, contando para ello con la asistencia de la Secretaría Corporativa.

La directora de Asuntos Legales ejerce el rol de la Secretaría Corporativa, procurando que el Directorio siga los procedimientos correctos y que cumpla con sus obligaciones legales, normativas y estatutarias. La Secretaría Corporativa también asiste al presidente en la organización de las actividades del Directorio (incluyendo la información, la preparación de la agenda y la presentación de informes de las reuniones).

El presidente del Directorio se cerciora de que los directores sean convocados con el tiempo necesario y reciban, junto con el orden del día, paquetes de información completos, claros y concisos; además, garantiza que la redacción de las actas refleje claramente la discusión y toma de decisiones.

La Secretaría Corporativa, en el desempeño de sus funciones, también se ocupa de asistir al presidente del Comité de Auditoría en la organización de las actividades, con las mismas responsabilidades que lo hace para el Directorio.

7. El presidente del Directorio vela por el correcto funcionamiento interno del Directorio mediante la implementación de procesos formales de evaluación anual.

Todos los miembros del Directorio cumplen rigurosamente y, en forma completa, las previsiones del Estatuto Social.



El Directorio prepara anualmente la memoria: allí se exponen los resultados de su gestión y se da un diagnóstico del cumplimiento de las políticas referidas al plan de negocios, presupuesto, objetivos de gestión y política de inversiones y financiación, entre otras.

Por su parte, si bien la asamblea de accionistas no realiza una evaluación del cumplimiento de objetivos por parte del Directorio, esta aprueba su gestión y los estados financieros de la Sociedad, junto con la memoria y el informe sobre el código de gobierno societario.

El Directorio no realiza evaluaciones de su propio desempeño.

8. *El Presidente genera un espacio de trabajo positivo y constructivo para todos los miembros del Directorio y asegura que reciban capacitación continua para mantenerse actualizados y poder cumplir correctamente sus funciones.*

El Presidente lidera al Directorio y vela porque sea un entorno ordenado, propicio para el diálogo y la crítica constructiva, donde todos los miembros estén suficientemente informados como para expresar sus opiniones.

El Directorio y el Comité Ejecutivo, integrado por los gerentes de primera línea, trabajan en conjunto para definir el tiempo de anticipación, tipo y cantidad de información a ser proporcionada al Directorio.

El presidente procura que los Directores, para poder ejercer sus funciones, se capaciten y mantengan actualizados para así poder contribuir en las decisiones.

Si bien la Sociedad no cuenta con políticas formales aprobadas por el Directorio referidas a la capacitación y entrenamiento continuo de directores y gerentes de primera línea, Molinos lleva a cabo programas de actualización en temas vinculados a la legislación, política, economía, *compliance*, regulaciones, seguridad de la información y cualquier otra materia que pueda resultar de interés para los miembros del Directorio y los gerentes de la Sociedad.

La política de capacitación y entrenamiento continuo para directores y gerentes de primera línea se enmarca en el concepto de autodesarrollo, focalizado en las áreas de mejora identificadas a través de reuniones de *feedback* u otros instrumentos de diagnóstico. En este sentido, los directores y gerentes de primera línea asisten a cursos, congresos y charlas según lo consideren pertinente para su desarrollo. Además, Molinos Río de la Plata cuenta con un programa de formación integral de largo plazo (+ Saber), con planes especialmente diseñados que apuntan a consolidar a directores y gerentes en su rol y seguir construyendo la cultura organizacional.



Durante el año 2024, se realizaron jornadas de actualización y desarrollo de conocimientos y habilidades con los gerentes de primera línea miembros del Comité Ejecutivo. Además, desarrollaron durante todo el año, con apoyo de *coaches* especializados, actividades de fortalecimiento de equipo y diseño de estrategias de negocio. Se redactaron documentos específicos que constituyen las bases para el alineamiento de la organización en los próximos años.

Asimismo, algunos miembros del Comité Ejecutivo realizaron cursos de actualización y desarrollo de competencias específicas de su rol y responsabilidad.

Además, el área de capacitación interna de la Sociedad gestiona programas anuales orientados a desarrollar comportamientos organizacionales y técnicos, destinados a todas las personas de la compañía. Estos programas están integrados por actividades, internas o externas a la organización, cuya participación está supeditada a requerimientos individuales u organizacionales, según necesidades detectadas en relación con el perfil requerido para el ejercicio del rol esperado. Como ejemplo de acciones organizacionales, durante el año 2023 y 2024, se implementó el programa de “Liderazgo Transformacional”, en los que participaron gerentes de primera línea y distintos colaboradores de la Sociedad: implicó actividades vinculadas a incrementar el autoconocimiento, desarrollar la autorresponsabilidad para promover el liderazgo y la cultura de transformación.

Asimismo, durante el año 2024, en el marco del programa de inclusión y diversidad, se dictaron talleres obligatorios para toda la organización fortaleciendo conocimientos e invitando a la reflexión en ese ámbito.

9. *La Secretaría Corporativa apoya al Presidente del Directorio en la administración efectiva del Directorio y colabora en la comunicación entre accionistas, Directorio y gerencia.*

Como se dijo anteriormente, si bien no hay una designación formal del Directorio, la Secretaría Corporativa es llevada a cabo por la directora de Asuntos Legales, que cuenta con conocimientos legales, del negocio y de la industria donde opera la compañía.

El presidente del Directorio delega en la Secretaría Corporativa las funciones de índole administrativa

–fundamentalmente el armado del paquete de información– para su presentación en tiempo y de manera clara y concisa para simplificar la preparación de los directores.



Además, el Presidente delega en la Secretaría Corporativa la redacción de las actas de las reuniones.

La Secretaría Corporativa también se ocupa de mantener una línea de comunicación fluida entre los directores y la gerencia, entre la compañía y sus inversores y entre la compañía y sus grupos de interés.

Otra de las funciones de la Secretaría Corporativa es la organización de las Asambleas de Accionistas, procurando la participación de algunos de los miembros del Directorio.

10. El Presidente del Directorio asegura la participación de todos sus miembros en el desarrollo y aprobación de un plan de sucesión para el Gerente General de la compañía.

A efectos del desarrollo de planes de sucesión de gerentes de primera línea, la Sociedad llevó adelante en el 2023 un proceso de *Management Assessment* y un plan de acción específico de desarrollo en esa dirección. El proceso lo implementaron consultoras externas e incluyó reuniones de *coaching* con todos los participantes. Se finalizó el proceso de identificación de cuadros de sucesión de los gerentes de primera línea con sus respectivos planes de desarrollo personalizados, para que las personas implicadas adquirieran las competencias esperadas en cada una de las posiciones. Durante el ejercicio 2024 se prosiguió con la implementación de dichos planes.

Adicionalmente los gerentes de primera línea participaron de una iniciativa del grupo presidido por Luis Pérez Companc de desarrollo de alta dirección. Con la metodología de evaluaciones sistemáticas, se identifican fortalezas y oportunidades individuales. Cada uno de los participantes diseñó un plan de acción personalizado para continuar su desarrollo. Para proyectar las necesidades de más largo plazo, se analizaron las posibles sucesiones para los cuadros ejecutivos. Esto devino en un plan de desarrollo para apoyar el crecimiento de aquellos gerentes en condiciones de continuar su maduración en la empresa. Durante el año 2024, se prosiguió con la implementación de esta iniciativa, el desarrollo a través del liderazgo de proyectos críticos (como un proyecto de migración tecnológica o la adquisición de nuevo negocio), la asignación en posiciones estratégica de mayor *scope*, así también el fortalecimiento de la red entre CEO de todas las organizaciones del grupo presidido por Luis Pérez Companc para promover acciones comunes dentro de cada compañía.



C) COMPOSICIÓN, NOMINACIÓN Y SUCESIÓN DEL DIRECTORIO

Principios

IV. El Directorio deberá contar con niveles adecuados de independencia y diversidad que le permitan tomar decisiones en pos del mejor interés de la compañía, evitando el pensamiento de grupo y la toma de decisiones por individuos o grupos dominantes dentro del Directorio.

V. El Directorio deberá asegurar que la compañía cuente con procedimientos formales para la propuesta y nominación de candidatos para ocupar cargos en el Directorio en el marco de un plan de sucesión.

11. El Directorio tiene al menos dos miembros que poseen el carácter de independientes de acuerdo con los criterios vigentes establecidos por la Comisión Nacional de Valores.

El Directorio de la Sociedad se encuentra integrado por un total de seis directores titulares. De estos, dos revisten el carácter de independientes.

Respecto a la proporción de miembros ejecutivos, sin perjuicio de que la Sociedad no posee un comité ejecutivo dentro de la esfera del Directorio (sino a nivel gerencial), los directores supervisan la marcha de los negocios y se encuentran activamente involucrados en la toma de decisiones.

12. La Compañía cuenta con un Comité de Nominaciones que está compuesto por al menos tres miembros y es presidido por un director independiente. De presidir el Comité de Nominaciones, el presidente del Directorio se abstendrá de participar frente al tratamiento de la designación de su propio sucesor.

En la actualidad, la Sociedad considera que no resulta necesario contar con un Comité de Nominaciones.

13. El Directorio, a través del Comité de Nominaciones, desarrolla un plan de sucesión para sus miembros que guía el proceso de preselección de candidatos para ocupar vacantes y tiene en consideración las recomendaciones no vinculantes realizadas por sus miembros, el Gerente General y los accionistas.



El Directorio no desarrolla planes de sucesión para sus miembros.

14. El Directorio implementa un programa de orientación para sus nuevos miembros electos.

El presidente del Directorio delegó en la Secretaría Corporativa la coordinación del proceso de orientación e inducción de los nuevos integrantes del Directorio que se incorporen. La Secretaría Corporativa coordinará el proceso y se ocupará de presentar al nuevo director al resto de los gerentes: organizará visitas a las oficinas, plantas industriales, entrevistas con personal clave y el envío de documentación con anticipación a la primera reunión.

D) REMUNERACIÓN

Principios

VI. El Directorio deberá generar incentivos a través de la remuneración para alinear a la gerencia – liderada por el Gerente General– y al mismo Directorio con los intereses de largo plazo de la compañía, de manera tal que todos los Directores cumplan con sus obligaciones respecto a todos sus accionistas de forma equitativa.

Prácticas

15. La Compañía cuenta con un Comité de Remuneraciones que está compuesto por, al menos, tres miembros. Los miembros son en su totalidad independientes o no ejecutivos.

La Sociedad no cuenta con un Comité de Remuneraciones, aunque la conveniencia de su implementación continúa bajo análisis.

16. El Directorio, a través del Comité de Remuneraciones, establece una política de remuneración para el Gerente General y miembros del Directorio.

Si bien la Sociedad no ha implementado hasta el momento la creación de un Comité de Remuneraciones, se llevan adelante las siguientes prácticas:



(i) Con relación a las remuneraciones de los directores, su razonabilidad es considerada por el Comité de Auditoría, que emite un informe anual respecto de la adecuación a las prácticas de mercado. Este informe es presentado al Directorio y puesto a disposición previo a la celebración de la Asamblea de Accionistas.

(ii) Con relación a todos los niveles gerenciales y no gerenciales, la Sociedad cuenta con una “Política de Compensaciones” que pretende constituir un vehículo para atraer, fidelizar y desarrollar al personal, orientándolo a la estrategia del negocio de la Sociedad.

Los objetivos principales de esta política consisten en establecer niveles de remuneraciones internamente equitativos y externamente competitivos; y administrar las remuneraciones de forma que el personal con mejor desempeño obtenga, dentro del marco establecido, una mayor compensación. De esta manera, se incentiva el mejor desempeño. Esta política busca también administrar internamente los beneficios de acuerdo con la estructura salarial.

E) AMBIENTE DE CONTROL

Principios

VII. El Directorio debe asegurar la existencia de un ambiente de control, compuesto por controles internos desarrollados por la gerencia, la auditoría interna, la gestión de riesgos, el cumplimiento regulatorio y la auditoría externa, que establezca las líneas de defensa necesarias para asegurar la integridad en las operaciones de la compañía y de sus reportes financieros.

VIII. El Directorio deberá asegurar la existencia de un sistema de gestión integral de riesgos que permita a la gerencia –y al mismo Directorio– dirigir eficientemente a la Compañía hacia sus objetivos estratégicos.

IX. El Directorio deberá asegurar la existencia de una persona o departamento (según el tamaño y complejidad del negocio, la naturaleza de sus operaciones y los riesgos a los cuales se enfrenta) encargado de la auditoría interna de la compañía. Esta auditoría, para evaluar y auditar los controles internos, los procesos de gobierno societario y la gestión de riesgo, debe ser independiente y objetiva y tener sus líneas de reporte claramente establecidas.

X. El Comité de Auditoría del Directorio estará compuesto por miembros calificados y experimentados y deberá cumplir con sus funciones de forma transparente e independiente.



XI. El Directorio deberá establecer procedimientos adecuados para velar por la actuación independiente y efectiva de los Auditores Externos.

Prácticas

17. El Directorio determina el apetito de riesgo de la compañía y, además, supervisa y garantiza la existencia de un sistema integral de gestión de riesgos que identifique, evalúe, decida el curso de acción y monitoree los riesgos a los que se enfrenta la compañía, incluyendo -entre otros- los riesgos medioambientales, sociales y aquellos inherentes al negocio en el corto y largo plazo.

La Sociedad cuenta con una Política de Riesgo aprobada anualmente por el Directorio. A través de ella, se definen limitaciones a los niveles de exposición de la Sociedad (a) en operaciones de originación de materias primas (*trading de commodities*) y (b) en las operaciones financieras. El cumplimiento de la Política de Riesgo es monitoreado por la Dirección de Administración y Finanzas en forma mensual.

El Comité de Riesgos de la Sociedad apoya el monitoreo realizado por el Directorio al intervenir en aquellas situaciones previstas en dicha política.

Adicionalmente, la Sociedad ha adoptado las siguientes medidas:

- (i) La auditoría periódica por parte de la Dirección de Auditoría Interna de los procesos considerados críticos en la Sociedad y sus subsidiarias, que comprende las áreas de negocios, operativas y de administración general de la Sociedad.
- (ii) El seguimiento de la “Política de Seguridad de la Información”, cuyo fin consiste en especificar los requerimientos mínimos y obligatorios para el uso correcto y la protección de la información, además de proveer un marco para todas las actividades relacionadas con la seguridad de la información dentro de la Sociedad.
- (iii) La realización de presentaciones a los miembros del Comité de Auditoría informando acerca de: (a) la gestión de la Dirección de Auditoría Interna (incluyendo, sin limitación, opiniones acerca de las revisiones realizadas, las denuncias recibidas, el cumplimiento de las acciones sugeridas para mitigar los riesgos identificados y demás tareas de control) y (b) en forma previa a la presentación de los estados contables, las conclusiones de las revisiones y auditorías externas y las políticas de independencia y calidad de los auditores externos.



Cabe destacar que la Sociedad posee un sistema de control interno adecuadamente diseñado para prevenir y detectar riesgos. En particular, los aspectos de control interno dirigidos a generar información contable son evaluados anualmente por la Dirección de Auditoría Interna de la Sociedad y por los auditores externos independientes. La evaluación y gestión de riesgos es llevada a cabo por el Directorio, el Comité de Auditoría, la primera línea gerencial, la Dirección de Asuntos Legales y la Dirección de Auditoría Interna en un proceso de interacción constante que involucra cuestiones de relevancia para la Sociedad en el corto, mediano y largo plazo.

Luego de la sanción de la Ley de Responsabilidad Penal, se asignó a la Dirección de Legales y a la Dirección de Auditoría Interna el análisis pormenorizado de dicha ley a fin de adaptar las políticas y regulaciones internas de la Sociedad. A su vez, diseñaron e implementaron el Programa de Integridad que la ley recomienda. En 2018, se llevaron a cabo actividades de recolección de información de los procesos definidos como críticos por esta norma, a fin de confeccionar matrices de riesgos y controles, identificando actores, escenarios de riesgo, puntos de control, controles y evidencia de los mismos, los cuales ayudan a mitigar los riesgos identificados.

Durante el Ejercicio 2019 se concluyó con el diseño del Programa de Integridad de la Sociedad. Se centró en la elaboración de matrices de riesgo, capacitaciones, actualizaciones y relevamientos de los negocios y áreas involucradas de manera de lograr un adecuado cumplimiento normativo; también inició una revisión y actualización de todas las normas y procedimientos corporativos.

Al respecto, cabe destacar que la Sociedad cuenta con las siguientes prácticas en la materia:

- Normativa interna (seguros, control contratistas, créditos, sistemas, SHYMA, gastos funcionarios, etc.).
- Evaluación anual de auditoría interna para armar el Plan de Auditoría.
- En lo que respecta a Sistemas, se implementó el Proyecto Apolo 2025, cuyo objetivo fue la actualización del sistema SAP hacia un nuevo modelo standard de SAP 4/HANA para lograr un proceso ágil y simple, acorde a las mejores prácticas.

18. El Directorio monitorea y revisa la efectividad de la auditoría interna independiente y garantiza los recursos para la implementación de un plan anual de auditoría acorde a los riesgos y una línea de reporte directa al Comité de Auditoría.

La Dirección de Auditoría Interna depende directamente del presidente del Directorio y tiene como finalidad principal contribuir a minimizar el potencial impacto que podrían originar los riesgos de las operaciones en la consecución de los objetivos de la Sociedad. Actúa como soporte de las distintas áreas a través de la implementación y optimización de diversos controles y procedimientos.

Por la naturaleza de su función, tiene también un reporte directo al Comité de Auditoría, integrado en su mayoría por directores independientes.

La Dirección de Auditoría Interna realiza, por un lado, auditorías periódicas de los procesos considerados críticos en la Sociedad y sus subsidiarias, que comprende las áreas de negocios, operativas y de administración general de la Sociedad. Por otro lado, la Sociedad cuenta con la política y práctica de que la Dirección de Auditoría Interna realice presentaciones periódicas a los miembros del Comité de Auditoría. En estas reuniones informa acerca de su gestión, incluyendo, sin limitación, opiniones acerca de las revisiones realizadas, las denuncias recibidas por la línea ética, el cumplimiento de las acciones sugeridas para mitigar los riesgos identificados y demás tareas de control.

El Comité de Auditoría realiza una evaluación del desempeño de la Dirección de Auditoría Interna a través de las presentaciones que esta última prepara relacionadas con los temas relevantes de auditoría interna. En esta revisión anual, controla sus planes y desempeño y refleja sus conclusiones en el Informe Anual del Comité de Auditoría.

La Dirección de Auditoría Interna realiza su trabajo de acuerdo con varios principios establecidos en las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna emitidas por el *Institute of Internal Auditors* (IIA):

- La existencia de una política de auditoría interna que establece la misión de la Dirección – con sus responsabilidades y principales actividades–, que fue aprobada por el Directorio.
- El desarrollo de la actividad con independencia de las actividades que audita para asegurar juicios y recomendaciones imparciales a la gerencia.
- Cuenta con personal profesional y capacitado para el ejercicio de sus funciones.
- Desarrolla su plan de auditoría de acuerdo con la evaluación de los procesos y sus riesgos en forma integral, de modo de asegurar que se encuentren cubiertas las áreas/procesos definidos como de mayor criticidad y significación dentro de la matriz de procesos general.



- Coordina sus tareas con los auditores externos.
- Emite informes periódicos a la Dirección y al Comité de Auditoría que incluyen, sin limitación, opiniones acerca de las revisiones realizadas, las denuncias recibidas, el cumplimiento de las acciones sugeridas para mitigar los riesgos identificados y demás tareas de control. Además, prepara programas de trabajo apropiados para cada revisión, que son supervisados en forma adecuada.

Anualmente, la Dirección de Auditoría Interna elabora su Plan Anual, que somete a consideración del Comité de Auditoría y del presidente del Directorio. Este plan se prepara a fin de evaluar el riesgo de cada proceso, teniendo en cuenta mínimamente los siguientes aspectos:

- Los riesgos inherentes.
- El ambiente de control.
- Nuevos negocios o cambios de estructura.
- Los resultados de las últimas auditorías efectuadas.
- Las denuncias recibidas.
- Las entrevistas mantenidas con los principales referentes de cada proceso.

En función del riesgo determinado, se prepara un ranking de procesos y se seleccionan las revisiones de auditoría que forman parte del Plan de Auditoría Anual.

El objetivo del plan es poner foco permanente en las áreas críticas de cada negocio y recorrer integralmente los procesos principales cada tres años, abarcando plantas, centros de distribución, acopios, áreas comerciales, subsidiarias y administración central.

La ejecución del Plan de Auditoría se lleva a cabo mediante la realización de:

- Auditorías integrales (operativas y de sistemas).
- Seguimientos.
- Inventarios y arqueos.
- Indicadores de monitoreo continuo.



19. El auditor interno o los miembros del departamento de auditoría interna son independientes y altamente capacitados.

Para salvaguardar su independencia, la Dirección de Auditoría Interna reporta en forma directa al presidente de la compañía. Por la naturaleza de su función, también reporta de forma directa al Comité de Auditoría, integrado en su mayoría por directores independientes.

A fin de mantener su precisión y evitar cualquier conflicto de intereses, Auditoría Interna no cumple funciones operativas ajenas a su responsabilidad y es independiente de las actividades que audita para asegurar juicios y recomendaciones imparciales a la gerencia.

La Dirección de Auditoría Interna cuenta con un *staff* de auditoría profesional capacitado, con suficientes conocimientos, habilidades y experiencia para desarrollar sus actividades. Además, gestiona el apoyo del Comité Ejecutivo y del Comité de Auditoría con el objetivo de cumplir satisfactoriamente su objetivo y desempeñar su trabajo libre de interferencias.

20. El Directorio tiene un Comité de Auditoría que actúa de acuerdo con un reglamento. El Comité está compuesto en su mayoría –y presidido– por directores independientes y no incluye al gerente general. La mayoría de sus miembros tiene experiencia profesional en áreas financieras y contables.

El Estatuto Social cuenta con disposiciones que prevén la creación, composición y funcionamiento del Comité de Auditoría. Sin perjuicio de ello, el Comité de Auditoría redactó e implementó su propio Reglamento Interno, que detalla su finalidad y funciones; fue inscripto ante la Inspección General de Justicia.

El 4 de agosto de 2009, el Comité de Auditoría de la Sociedad resolvió reformar los apartados 3.1. y

3.2. del artículo tercero del Reglamento Interno de dicho órgano, que dispone que sea presidido por un miembro independiente. De acuerdo con dicha reforma, el 25 de abril de 2024, se nombró como presidente del Comité de Auditoría a Gustavo Héctor Abelenda, quien reviste la condición de independiente, conforme a los criterios que determina la Comisión Nacional de Valores (la “CNV”) y sus normas.

Actualmente, el Comité de Auditoría está integrado por tres Directores: dos de ellos independientes, conforme a los criterios que determina la CNV. Ningún miembro del Comité Ejecutivo ni el Gerente General forman parte integrante del Comité de Auditoría; y todos los



miembros del Comité de Auditoría cuentan con acabada experiencia profesional en temas financieros, contables y de negocios.

21. El Directorio, con opinión del Comité de Auditoría, aprueba una política de selección y monitoreo de auditores externos en la que se determinan los indicadores que se deben considerar al realizar la recomendación a la Asamblea de Accionistas sobre la conservación o sustitución del auditor externo.

El Directorio no ha aprobado una política formal de selección y monitoreo de auditores externos. Sin embargo, el Comité de Auditoría evalúa el desempeño e idoneidad de los auditores externos en forma permanente a través de las reuniones trimestrales que se realizan cuando se presentan los estados financieros, correspondientes a dicho período, a la CNV y Bolsas y Mercados Argentinos S.A. ("ByMA"). En tales reuniones se exponen, entre otras, los análisis de los estados financieros auditados, el alcance de las tareas de auditoría realizadas (o revisión limitada en su caso) y las principales áreas de énfasis de su trabajo. Asimismo, el Comité de Auditoría evalúa a los auditores externos, al menos anualmente, en relación a sus políticas de calidad en materia de (i) código de conducta, (ii) políticas de independencia, (iii) políticas de rotación y (iv) consultas realizadas y resultados obtenidos ante el departamento técnico. Adicionalmente, se considera la performance de los auditores externos en trabajos conexos a la auditoría de los estados financieros realizada como, por ejemplo, la realización de certificaciones contables, tareas de *due diligence* y trabajos especiales.

En lo que respecta a la evaluación de independencia de los auditores externos, y adicionalmente a lo requerido por la CNV y ByMA respecto a la rotación de sus miembros y presentación de declaraciones juradas anuales, el Comité de Auditoría indaga a los auditores externos, por lo menos anualmente, respecto a sus políticas de independencia. Entre los temas considerados se destacan: (i) políticas de independencia interna basadas en las normas de la *International Federation of Accountants* (IFAC), (ii) procesos y sistemas internos de confirmación de independencia y código de conducta, (iii) capacitación de profesionales y (iv) políticas de rotación internas (más allá de lo requerido por los organismos de contralor).

El Comité de Auditoría, para opinar sobre la elección del auditor externo propuesta por el Directorio, evalúa según los parámetros destacados.

Los actuales auditores externos de la Sociedad son Alejandro Kelman, como auditor titular, y Gabriel Rodríguez, como auditor suplente. Ambos son socios de Pistrelli Henry Martin y



Asociados y fueron designados por la Asamblea Anual Ordinaria celebrada el 25 de abril de 2024 como auditores de los estados contables del ejercicio social iniciado el 1° de enero de 2024.

Pistrelli Henry Martin y Asociados es un estudio contable reconocido y prestigioso tanto a nivel nacional como internacional. Cuenta con estrictas políticas de aseguramiento de la calidad e independencia de sus trabajos y, asimismo, se rige por sus propias normas internas de rotación, que se ajustan a la normativa local y a los estrictos estándares internacionales. Asimismo, ha desempeñado y desempeña las funciones de auditoría externa en importantes sociedades y grupos empresarios, acreditando una vasta experiencia en la materia.

En años anteriores, ha sido auditor externo de los estados contables de la Sociedad, habiendo desempeñado estas funciones de forma satisfactoria y con la debida independencia, según lo expuesto en el informe que el Comité de Auditoría ha presentado al Directorio de la Sociedad. La capacidad profesional de los socios y del equipo de trabajo de Pistrelli Henry Martin y Asociados, su conocimiento de la Sociedad y su contabilidad y sistemas hacen aconsejable su continuidad en el cargo.

F) ÉTICA, INTEGRIDAD Y CUMPLIMIENTO Principios

XII. El Directorio debe diseñar y establecer estructuras y prácticas apropiadas para promover una cultura de ética, integridad y cumplimiento de normas que prevenga, detecte y aborde faltas corporativas o faltas personales serias.

XIII. El Directorio asegurará el establecimiento de mecanismos formales para prevenir –y en su defecto lidiar– con los conflictos de interés que puedan surgir en la administración y dirección de la Compañía. Deberá contar con procedimientos formales que busquen asegurar que las transacciones entre partes relacionadas se realicen en miras del mejor interés de la Compañía y el tratamiento equitativo de todos sus accionistas.



Prácticas

22. El Directorio aprueba un Código de Ética y Conducta que refleja los valores y principios éticos y de integridad, así como también la cultura de la compañía. El Código de Ética y Conducta es comunicado y aplicable a todas las personas de la compañía: directores, gerentes y resto de colaboradores.

Molinos Río de la Plata cuenta con un Código de Conducta, aprobado por su Directorio en el año 2003, que se sustenta en la filosofía corporativa del grupo presidido por Luis Pérez Companc –visión, misión y principios de Molinos Río de la Plata– y constituye un marco de referencia para el comportamiento de todas las personas que forman parte de la empresa, internalizando valores como confiabilidad, excelencia, ética, credibilidad y transparencia. En este código se contemplan, entre otras, definiciones respecto a conflictos de intereses y la relación con accionistas, clientes, consumidores, proveedores, competidores, la comunidad, el medio ambiente, etc.

Durante 2018, y de acuerdo con lo establecido en la Ley de Responsabilidad Penal, su reglamentación y los lineamientos emitidos por la Oficina Anticorrupción como guía para el diseño e implementación del programa de integridad previsto en dicha norma, se trabajó para efectuar modificaciones al Código de Conducta de la Sociedad a fin de resaltar la tolerancia cero de la Sociedad al soborno y a la corrupción pública y privada. Esto incluye normas de integridad aplicables a todos los empleados, funcionarios y directivos de la Sociedad que puedan tener contacto directo o indirecto con funcionarios públicos, entre otras cuestiones. Específicamente, se trabajó en modificaciones para promover la integridad, supervisión y control y la prevención de hechos o actos de corrupción o sobornos en el ámbito privado o de la administración pública.

Finalmente, en agosto de 2019, respondiendo a dichos cambios de contexto, el Directorio aprobó la nueva versión del Código de Conducta, que fue actualizado y revisado con la participación colaborativa de diversas áreas de la Sociedad. De este modo, se reforzó la cultura ética en Molinos Río de la Plata, uno de los pilares fundamentales de la filosofía del grupo presidido por Luis Pérez Companc, y se informó que el Código de Conducta forma parte del "Programa de Integridad" que da cumplimiento a la Ley de Responsabilidad Penal.

Todos los años, los colaboradores de la Sociedad renueven los compromisos y obligaciones asumidos en el Código de Conducta, en especial con relación a los apartados "Relación con los Gobiernos", "Conflictos de Intereses", "Secretos de la Compañía", "Cumplimiento de la Ley" e "Integridad de los Registros Contables". Por lo tanto, se aprobó mantener la



Declaración Anual de Cumplimiento del Código de Conducta para su suscripción por todos los colaboradores de la Sociedad.

La aplicación de este código es responsabilidad personal e indelegable de todos los empleados de la Sociedad. Por ello, al ingresar a la Compañía adhieren y, anualmente, suscriben una Declaración de Cumplimiento del Código de Conducta, que alcanza a todas las personas colaboradoras (Dentro de Convenio y Fuera de Convenio). El Código de Conducta también es formalmente vinculante para los directores y síndicos de la Sociedad.

Por último, a través de la Línea Ética se pueden efectuar denuncias de incumplimientos al Código de Conducta. Todas las denuncias son recibidas por un tercero independiente que asegura transparencia y confidencialidad y son reportadas a la Dirección de Auditoría Interna para su consideración. Durante el ejercicio 2019 y en el marco de la revisión y readecuación del marco normativo de la Sociedad con motivo de la sanción de la Ley de Responsabilidad Penal, se incluyeron delitos de fraude, sobornos y corrupción como objeto de denuncia. Además, se actualizaron los términos y condiciones de aceptación del denunciante y se reforzó el carácter confidencial y de preservación del anonimato, haciendo hincapié en la inexistencia de represalias contra el denunciante.

23. El Directorio establece y revisa periódicamente –de acuerdo con los riesgos, dimensión y capacidad económica– un Programa de Ética e Integridad. El plan es apoyado visible e inequívocamente por la gerencia, que designa un responsable interno para que desarrolle, coordine, supervise y evalúe periódicamente el programa en cuanto a su eficacia. El programa dispone:

(i) Capacitaciones periódicas a directores, administradores y colaboradores sobre temas de ética, integridad y cumplimiento.

(ii) Canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos.

(iii) Política de protección de denunciantes contra represalias y un sistema de investigación interna que respete los derechos de los investigados e imponga sanciones efectivas a las violaciones del Código de Ética y Conducta.

(iv) Políticas de integridad en procedimientos licitatorios.

(v) Mecanismos para análisis periódico de riesgos, monitoreo y evaluación del Programa.



(vi) Procedimientos que comprueben la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios (incluyendo la debida diligencia para la verificación de irregularidades, de hechos ilícitos o de la existencia de vulnerabilidades durante los procesos de transformación societaria y adquisiciones), incluyendo proveedores, distribuidores, prestadores de servicios, agentes e intermediarios.

Desde la sanción de la Ley de Responsabilidad Penal, Molinos ha trabajado en la implementación de un Programa de Integridad apoyado en los siguientes pilares: (i) Código de Conducta; (ii) matrices de riesgos; (iii) políticas específicas para prevenir ilícitos y política anticorrupción, reglas claras respecto de contribuciones, regalos, atenciones, reuniones con funcionarios, integridad en procesos licitatorios; procesos de debida diligencia de terceros; (iv) marco de compras y código de conducta de proveedores; (v) canal interno de denuncias–Línea Ética; (vi) monitoreo sobre la efectividad del Programa de Integridad; y (vii) capacitación.

Durante el ejercicio 2019, se aprobó y comunicó formalmente a toda la compañía la “Norma del Programa de Integridad”. El Programa de Integridad apoya y fomenta la cultura ética de la compañía y la integridad de quienes se relacionan con ella; además, guarda relación con los riesgos propios de la actividad que realiza Molinos, su dimensión y capacidad económica. Es de aplicación obligatoria para la Sociedad y todas las personas que prestan tareas y servicios a la Sociedad.

El *Programa de Integridad de Molinos* se sustenta en el Código de Conducta y políticas específicas para prevenir ilícitos (política anticorrupción, políticas de regalos o atenciones, marco de compra y código de conducta con proveedores), capacitaciones sobre el programa, canal interno de denuncias, análisis periódico de riesgos y monitoreo de la efectividad del programa.

A continuación, describimos estos puntos:

➤ **Código de Conducta**

Este Código establece los valores y estándares éticos de Molinos Río de la Plata y la forma en que se pretende que trabajen todas las personas del equipo, más allá de la locación en la que se desempeñen y de la posición que ocupen. Establece un marco para todas las prácticas comerciales y relaciones con *stakeholders* clave: clientes, proveedores, competidores, socios, gobierno, municipios, entre otros.



➤ **Políticas específicas para prevenir ilícitos**

Molinos Río de la Plata posee políticas y procedimientos internos para prevenir ilícitos y hechos de corrupción. Algunas son:

- **Política anticorrupción**

Su objetivo es establecer un marco de actuación tendiente a prevenir y detectar hechos u actos de corrupción o soborno, ya sea en interacción con privados o con la Administración Pública.

Establece reglas claras respecto de:

- a. Regalos, cortesías y otros gastos de representación.
- b. Donaciones, contribuciones, patrocinios, auspicio de eventos y pagos a la comunidad.
- c. Uso de agentes externos, consultores, socios comerciales y otros intermediarios.
- d. Registro de reuniones con funcionarios públicos.
- e. Integridad en procesos licitatorios y otras interacciones con el sector público.
- f. Registros contables.
- g. *Due Diligence* en procesos de transformación societaria y adquisiciones.

- **Política de regalos o atenciones**

Su objetivo es establecer los lineamientos generales, un marco regulatorio y los procedimientos a seguir para la entrega y aceptación de regalos, incluyendo atenciones y hospitalidad corporativa, actividades recreativas y de entretenimiento.

- **Marco de compras y código de conducta de proveedores**

Establece los estándares de conducta mínimos que deben cumplir los proveedores de Molinos Río de la Plata, así como sus empleados, agentes y subcontratistas. Todos estos sujetos deberán manifestar su conocimiento y aceptación respecto de su obligación de cumplir con las normas relacionadas con el Código de Conducta de Molinos. Dicha manifestación deberá hacerse por escrito de acuerdo con el formato establecido.



➤ **Capacitaciones sobre el Programa de Integridad**

El Directorio de Molinos Río de la Plata deposita en la gerencia la confianza y la responsabilidad de velar por la vigencia y el cumplimiento del *Programa de Integridad* y de transmitir a la organización la cultura ética. Para facilitar el cumplimiento de esta responsabilidad, la compañía capacita periódicamente a sus directores y gerentes en todos los aspectos necesarios para derramar en toda la organización una “cultura ética” como forma de desarrollar negocios.

Asimismo, la capacitación se orienta también a los reportes de las gerencias críticas por su exposición al riesgo (por su función o locación) y, también, a terceros que interactúen con Molinos. De esta forma, se concientiza sobre los lineamientos éticos a toda la cadena de valor.

Durante el 2019, se realizaron diversas capacitaciones respecto de la Ley de Responsabilidad Penal; estuvieron dirigidas al Comité Ejecutivo, primera y segunda línea gerencial, y también a las áreas de Comercio Exterior y Ventas.

Asimismo, se trabajó en la implementación de un plan de formación integral de largo plazo para todos los colaboradores de la Sociedad (+ SABER), que se desarrolló en forma presencial y virtual. El plan contempla trabajar sobre tres pilares fundamentales (Funcionales, Interfuncionales y Comportamientos) para desarrollar en los colaboradores habilidades y comportamientos clave.

También en 2019, se lanzó formalmente la *Academia Ética & Compliance*, que con una modalidad 100% virtual, está compuesta por cuatro cursos obligatorios para todos los colaboradores: “Filosofía Corporativa y Código de Conducta”, “Conflictos de Interés”, “Información Confidencial” y “Línea Ética”. Cabe destacar que durante el año 2020 se cumplió con el 100% de esta capacitación para todo el personal fuera de convenio.

En el cuarto trimestre del 2021, se lanzó la segunda *Academia Ética & Compliance*, focalizado en dilemas éticos, con una modalidad 100% virtual para todo personal fuera de convenio. Dichas academias se encuentran disponibles en la plataforma de gestión de RRHH (.NOS).

En 2024, la Sociedad llevó a cabo capacitaciones en diversidad e inclusión, violencia de género y ciberseguridad, con el objetivo de fortalecer el compromiso de los colaboradores con sus políticas.



➤ Canal interno de denuncias y protección al denunciante

Molinos Río de la Plata posee una *Línea Ética* habilitada, que constituye un canal de denuncia interno extensivo a personas externas (clientes, proveedores, comunidad).

Durante el ejercicio 2018 – y en el marco de la revisión y readecuación de políticas de la Sociedad con motivo de la sanción de la Ley de Responsabilidad Penal–, se incluyeron delitos de fraude, sobornos y corrupción como objeto de denuncia; además, se actualizaron los términos y condiciones de aceptación del denunciante y se reforzó el carácter confidencial y de preservación del anonimato, haciendo hincapié en la inexistencia de represalias contra el denunciante.

La *Línea Ética* es administrada por un tercero independiente de Molinos, confiable y de reconocida trayectoria en el mercado. Así, se garantiza la estricta confidencialidad y se preserva el anonimato del denunciante (si la persona así lo prefiere). Complementariamente, Molinos Río de la Plata ha implementado un Protocolo Interno de Recepción y Administración de Denuncias – Proceso de Investigación Interna, que establece el procedimiento interno específico y define los lineamientos para la administración de la *Línea Ética*, el proceso de recepción de denuncias y su adecuado tratamiento e investigación interna. A su vez, durante el ejercicio 2020 se implementó un protocolo específico, que hoy sigue vigente, para el tratamiento de denuncias de violencia contra las mujeres en el ámbito laboral.

Las denuncias recibidas por el tercero independiente son enviadas –sin identificación del denunciante– a la Dirección de Auditoría Interna, que analiza e investiga los hechos informados para luego poner a consideración del Comité de Ética los resultados obtenidos de la investigación y definir los planes de acción que correspondan. Esto incluye eventuales sanciones disciplinarias a los empleados, el cese de relaciones comerciales con terceros y su reporte a las autoridades competentes.

El Comité de Ética está coordinado por la Dirección de Auditoría Interna e integrado por la Dirección de Capital Humano y la Dirección de Asuntos Legales.

La Dirección de Auditoría Interna, en forma adicional a sus habituales controles de áreas y actividades críticas, analiza las estadísticas del funcionamiento de la *Línea Ética* y deja constancia documental de todo ello.

Molinos Río de la Plata garantiza la protección suficiente de quien reporta una conducta indebida y asegura que nadie tomará represalias contra ningún denunciante por informar infracciones al Código de Conducta o actos sospechosos de ser ilegales o no éticos.



Molinos Río de la Plata garantiza a los denunciantes que la información se mantendrá en estricta confidencialidad y solo será empleada para un análisis e investigación serio y profesional.

➤ **Análisis periódico de riesgos**

Anualmente –o cada vez que exista un cambio significativo en el control interno de Molinos–, se efectuará una evaluación de los riesgos a los que la Compañía se encuentra expuesta, con la consecuente adaptación del *Programa de Integridad*.

➤ **Monitoreo sobre la efectividad del Programa y apoyo de la Dirección**

Periódicamente, la Dirección de Auditoría Interna presenta a la Dirección de Molinos Río de la Plata los resultados correspondientes al cumplimiento del *Programa de Integridad*. En el informe, recoge los puntos de atención de la Dirección, que son evaluados e incluidos en el *Programa de Integridad*.

El cumplimiento de las normas y estándares éticos compromete a toda la Compañía y constituye un objetivo estratégico.

24. El Directorio asegura la existencia de mecanismos formales para prevenir y tratar conflictos de interés. En el caso de transacciones entre partes relacionadas, el Directorio aprueba una política que establece el rol de cada órgano societario y define cómo se identifican, administran y divulgan aquellas transacciones perjudiciales a la compañía o solo a ciertos inversores.

Uno de los capítulos del Código de Conducta se relaciona con la identificación de aquellos supuestos de conflictos de intereses y prevé mecanismos para mitigarlos. En este sentido, la política se orienta a evitar conductas que puedan dañar o poner en peligro a la Compañía o a su reputación.

Los mecanismos de acción ante diferentes situaciones de conflicto son los siguientes:

- Informar al superior o a la Dirección de Recursos Humanos si existieran familiares (hasta el segundo grado de consanguinidad) que posean una participación patrimonial o intereses en una compañía que realice negocios con Molinos.
- No recibir ni aceptar presentes significativos, préstamos o tratos preferenciales de personas, instituciones o empresas con las que Molinos realice negocios.
- Solicitar autorización en caso de hacer negocios en nombre de Molinos Río de la Plata en cualquier compañía en la que un familiar cercano pudiera beneficiarse.



- No trabajar para un proveedor, cliente o competidor mientras se trabaja en Molinos Río de la Plata, ni utilizar tiempo, materiales o instalaciones para trabajo externo que no se relacione con la tarea específica en Molinos.
- Actuar legal y honestamente.
- Priorizar los intereses de Molinos Río de la Plata por sobre los intereses personales o de otra índole.

Durante el ejercicio 2019, se realizó un relevamiento de los proveedores críticos de la Compañía y se estableció la obligatoriedad de presentar declaraciones juradas de conflictos de intereses y aceptación de Código de Conducta de Molinos Río de la Plata y aceptación del Código de Conducta de Proveedores. Para esto, se inició un procedimiento para lograr que todos los proveedores críticos cumplieran con estos requisitos, procedimiento que se profundizó durante el año 2020. Actualmente, la presentación de estas declaraciones juradas completas y firmadas por los proveedores es requisito obligatorio para proceder con el alta, independientemente de su criticidad. En el periodo 2024 se lanzó la revalidación anual de aceptación y declaración de conflictos de interés en aquellos proveedores definidos como críticos por el acceso a información sensible de la Compañía.

En caso de obtenerse de los proveedores una declaración positiva en cuanto a la existencia de un conflicto de interés real o potencial, Administración Comercial deberá informarlo a la Dirección de Auditoría Interna, que analizará el legajo recibido, para lo cual podrá complementarlo con investigaciones obtenidas de internet, páginas web, redes sociales u otros. De esta forma, se verifica objetivamente si la relación con el nuevo proveedor implica alguna clase de riesgo para la Compañía.

Asimismo, en la Declaración Anual de Cumplimiento del Código de Conducta se introducen preguntas específicas para que todos los colaboradores revelen la existencia de un conflicto de interés real o potencial. En caso de una declaración positiva, la Dirección de Auditoría Interna lo elevará a la Dirección de Capital Humano y al responsable del área para analizar y monitorear el caso concreto.

Desde el 2004, Molinos Río de la Plata cuenta con una “Política de Operaciones con Partes Relacionadas”, que fue formalmente aprobada por el Directoria hacia fines de 2023. De esta forma, todas las operaciones que la Sociedad realiza con sociedades y personas o entidades que, de conformidad con lo establecido en el artículo 72 de la Ley de Mercado de Capitales No. 26.831 (la “LMC”), sean consideradas como partes relacionadas, deben someterse, adicionalmente a lo establecido en la referida norma, a un procedimiento



específico de autorización y control previo llevado adelante por la Dirección de Asuntos Legales y la Dirección de Auditoría Interna de la Sociedad.

Las operaciones relevantes con partes relacionadas que se realizaron durante este ejercicio se encuentran (i) adecuadamente identificadas y expuestas en la nota respectiva de los estados financieros separados de la Sociedad tal como lo requieren las normas contables vigentes; (ii) sometidas a consideración del Comité de Auditoría de la Sociedad, que –con sustento en informes emitidos por firmas evaluadoras independientes– concluyó que dichas operaciones se ajustaban a condiciones normales y habituales de mercado para operaciones similares celebradas entre partes independientes y (iii) aprobadas por el Directorio e informadas a la CNV y ByMA, tal como lo requiere la normativa vigente.

Por último, cabe destacar que la Sociedad cuenta con una “Política de Utilización de la Información Privilegiada y Confidencial” mediante la cual (i) define lineamientos, estándares y pautas de actuación a los que deberán ajustarse los empleados, directores y síndicos de la Sociedad respecto del uso que podrán darle a la información privilegiada y confidencial de Molinos a la que tuvieren acceso (con el fin de evitar el aprovechamiento de la referida información para realizar operaciones sobre valores negociables de la Sociedad) y (ii) prohíbe la divulgación y el uso de información relevante hasta tanto no tome estado público.

G) PARTICIPACIÓN DE LOS ACCIONISTAS Y PARTES INTERESADAS

Principios

XIV. La Compañía deberá tratar a todos los accionistas de forma equitativa. Deberá garantizar el acceso igualitario a la información no confidencial y relevante para la toma de decisiones asamblearias de la compañía.

XV. La Compañía deberá promover la participación activa, con información adecuada, de todos los accionistas, en especial, en la conformación del Directorio.

XVI. La Compañía deberá contar con una Política de Distribución de Dividendos transparente que se encuentre alineada a la estrategia.

XVII. La Compañía deberá tener en cuenta los intereses legítimos de sus partes interesadas.



Prácticas

25. El sitio web de la compañía divulga información financiera y no financiera, proporcionando acceso oportuno e igual a todos los inversores. El sitio web cuenta con un área especializada para la atención de consultas por los inversores.

Molinos Río de la Plata cuenta con un sitio web institucional, www.molinos.com.ar. Desde aquí, se puede acceder a información de diversa naturaleza relacionada con la Sociedad (y también a sus estados contables anuales). Este sitio de Internet posee, además, sectores específicos que brindan información sobre temas como atención a inversores, canal de reclamos para consumidores, comunicaciones de prensa y recursos humanos. También permite el acceso directo a la *Línea Ética*, que brinda la posibilidad a cualquier tercero de denunciar toda conducta irregular referida a la Sociedad.

Asimismo, esta página web suministra información –actualizada periódicamente por las distintas áreas de la Sociedad y supervisada por el área de Marketing Corporativo– relativa a los últimos lanzamientos de la Sociedad y los productos comercializados. Los usuarios pueden canalizar sus comentarios y consultas mediante el envío de correos electrónicos a las direcciones allí especificadas. La Sociedad garantiza la confidencialidad de los datos registrados por los usuarios en los sitios Web referidos a través de la política de privacidad y los términos y condiciones de uso de la página de Internet que se encuentran publicados.

El sitio web de la Sociedad se encuentra debidamente registrado ante la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales, asegurando a los usuarios la posibilidad de modificar, rectificar, ampliar o eliminar en cualquier oportunidad sus datos personales.

El sitio cuenta también con una sección específica de *Gobierno Corporativo y Marco Ético*, desde el que se puede acceder a la siguiente información: (i) Estatuto Social actualizado; (ii) composición del Directorio; (iii) Código de Conducta; (iv) Código de Conducta de Proveedores; (v) Línea Ética; y (vi) canal directo de comunicación con el área de Auditoría Interna y Compliance.

En línea con las mejores prácticas de gobierno corporativo y mayor transparencia en la comunicación del desempeño de otras variables clave en su operación, la Sociedad cuenta con un Reporte de Sustentabilidad que comenzó a implementarse a partir del ejercicio 2010. A través de este Reporte, que originalmente cubría un período bianual y actualmente se realiza anualmente, se busca comunicar a accionistas, clientes, colaboradores,



proveedores, organismos de control y a toda la comunidad el desempeño social, ambiental, económico y de gobierno de la Sociedad.

A partir del 7° Reporte de Sustentabilidad (2017), se lo empezó a elaborar siguiendo los lineamientos de la Guía Estándares de la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés), opción esencial, de acuerdo a la tendencia que existe a nivel mundial en materia de transparencia y rendición de cuentas. El Reporte de Sustentabilidad 2017 se basó, además, en las 7 materias fundamentales de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social para organizar los temas materiales del negocio. Durante el ejercicio 2018, Molinos Río de la Plata continuó alineando la agenda de trabajo con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible propuesta por la ONU. Esto nos permite plasmar de manera más concreta nuestro aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y hacer todo lo que esté en nuestra esfera de influencia para alcanzarlos y aportar desde nuestra experiencia como empresa de alimentos. Para que esta rendición de cuentas sea rigurosa y transparente, también se elaboró según las directrices de GRI.

Asimismo, durante los ejercicios siguientes Molinos Río de la Plata continuó trabajando con los mismos lineamientos establecidos en el párrafo anterior. El último Reporte de Sustentabilidad, correspondiente al año 2023, fue aprobado por el Directorio y publicado en agosto de 2024, de conformidad con lo establecido en las regulaciones vigentes.

El Reporte de Sustentabilidad se encuentra disponible en la página web corporativa en la sección Sustentabilidad: <https://www.molinos.com.ar/sustentabilidad/>

26. *El Directorio debe asegurar que exista un procedimiento de identificación y clasificación de sus partes interesadas y un canal de comunicación para las mismas.*

La Sociedad no cuenta con un Plan de Involucramiento de Partes Interesadas.

El responsable de Relaciones con el Mercado y la Gerencia de M&A y Contabilidad se encargan de mantener una comunicación constante con los accionistas y *stakeholders*, brindándoles información acerca de Molinos Río de la Plata de acuerdo con las normas aplicables. El Directorio –con intervención de la Comisión Fiscalizadora– designa al responsable de Relaciones con el Mercado, cuya función es la comunicación y divulgación de los hechos relevantes concernientes a la Sociedad de conformidad con la normativa aplicable.



27. El Directorio remite a los accionistas, previo a la celebración de la Asamblea, un “paquete de información provisorio” que les permite –a través de un canal de comunicación formal– realizar comentarios no vinculantes y compartir opiniones discrepantes con las recomendaciones realizadas por el Directorio. Por su parte, el Directorio –al enviar el paquete definitivo de información– debe expedirse expresamente sobre los comentarios recibidos que crea necesario.

La Sociedad brinda a todos los accionistas la totalidad de la información exigida por las normas. En este sentido, la Sociedad cumple con las previsiones de la Ley de Mercado de Capitales convocando a asamblea en las formas y plazos exigidos por dicha ley. Además, pone a disposición de los accionistas la información relevante con la debida anticipación.

Además, la Sociedad mantiene informados a sus accionistas a través de las publicaciones realizadas en la *Autopista de la Información Financiera*. Aquí, entre otras cuestiones, aparecen los hechos relevantes y los estados financieros intermedios, que permiten a los accionistas seguir en forma periódica la marcha de los negocios.

El responsable de Relaciones con el Mercado y la Gerencia de M&A y Contabilidad, a través de su área de Atención a Inversores de la Sociedad, se encargan de mantener una comunicación constante con los accionistas, brindándoles información acerca de Molinos de acuerdo con las normas aplicables.

Molinos Río de la Plata tiene un sector —organizado en la estructura de la Gerencia de Administración y Finanzas— dedicado a la atención de accionistas y eventuales inversores. Esta área recibe las diversas consultas de los accionistas, las canaliza entre los distintos sectores de la Sociedad según la naturaleza de cada una de ellas y, luego, las responde. La existencia de un área de Atención a Inversores dentro de la Gerencia de M&A y Contabilidad tiene como propósito brindar abundante información al mercado sobre la evolución de los negocios sociales y sus perspectivas, todo ello dentro de las reglas que imponen las normas de transparencia y trato equitativo de la información brindada a los distintos participantes del mercado de capitales.

Para obtener información, los inversores pueden dirigirse personalmente a la sede social. Además, hay un sitio especial en la página web corporativa <https://www.molinos.com.ar/informacion-financiera/>



28. El Estatuto Social de la Compañía considera que los accionistas puedan recibir los paquetes de información para la Asamblea de Accionistas a través de medios virtuales y participar en las asambleas a través del uso de medios electrónicos de comunicación que permitan la transmisión simultánea de sonido, imágenes y palabras, asegurando el principio de igualdad de trato de los participantes.

Hasta el 2019 inclusive, Molinos realizó las asambleas de accionistas de forma exclusivamente presencial.

En el 2020 y 2021, en forma excepcional, –y en virtud de las medidas de emergencia sanitaria y de restricción de la circulación dispuestas por normativa emitida por las autoridades correspondientes, y de conformidad con los extremos previstos por la Resolución General de la Comisión Nacional de Valores N° 830/2020–, la Asamblea de Accionistas de la Sociedad fue celebrada exclusivamente a distancia a través de herramientas digitales. Asimismo, los accionistas recibieron con antelación un instructivo con el funcionamiento de la herramienta y las pautas para la celebración de la presente Asamblea, así como una dirección de correo electrónico donde evacuar sus dudas sobre la reunión.

La Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas que se celebró el 21 de abril de 2023 se realizó nuevamente de manera presencial. Allí, se resolvió modificar el Artículo 16 del Estatuto Social de la Sociedad, a fin de incluir la posibilidad de que las asambleas de accionistas sean convocadas de manera virtual, cumpliendo con las normas legales aplicables.

Molinos Río de la Plata cumple con todas las medidas estatutarias y legales necesarias para promover la participación de todos sus accionistas en las asambleas generales que realiza. A tal efecto, la Sociedad lleva a cabo las convocatorias a asambleas generales en los plazos y formas previstos por la normativa vigente. La Sociedad no adopta medidas voluntarias para promover la participación de sus accionistas en la asamblea general por entender que las referidas medidas resultan suficientes para dicho propósito.

La Sociedad garantiza a sus accionistas el acceso a toda la información relevante concerniente a la asamblea, la documentación a ser considerada en la misma y las propuestas del directorio, con la debida antelación y en las formas exigidas por la normativa vigente.



29. La Política de Distribución de Dividendos está alineada a la estrategia y establece claramente los criterios, frecuencia y condiciones bajo las cuales se realizará la distribución de dividendos.

Es política de Molinos Río de la Plata decidir el destino de los fondos generados operativamente a la luz de una estrategia conservadora y de prudencia en materia de financiamiento y niveles de deuda. Esta política ha sido fundamental para atravesar con éxito diversas crisis, tanto locales como internacionales. Esta estrategia permitió financiar las importantes inversiones realizadas durante los últimos años, tanto en sus plantas como en adquisiciones.

Estas inversiones contribuyeron a la sustentabilidad y al crecimiento del negocio. El Directorio de Molinos Río de la Plata evalúa las circunstancias imperantes al momento de proponer los cursos de acción a seguir, los cuales podrán consistir en que las utilidades sean destinadas a: (i) ser invertidas en el crecimiento, desarrollo y consolidación de sus negocios a nivel local; y/o (ii) la distribución de dividendos a los accionistas.

La propuesta de destino de resultados acumulados de la Sociedad cumple con los mecanismos y requisitos previstos por la Ley General de Sociedades y demás normativa aplicable.

La última distribución de dividendos en efectivo realizada por la Sociedad fue aprobada por el Directorio de la Sociedad el 12 de diciembre de 2024, de conformidad con lo dispuesto en la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas de la Sociedad celebrada con fecha 25 de abril de 2024, que delegó en el Directorio la facultad de desafectar parcialmente la reserva para futura distribución de utilidades. La Gerencia General y el Comité Ejecutivo evalúan en cada caso las circunstancias imperantes al momento de proponer al Directorio los cursos de acción a seguir.

Vencimiento de mandatos

Conforme lo prescripto por el artículo 12 del Estatuto Social de la Compañía, corresponde fijar el número de miembros del Directorio y proceder a su elección por un período de dos ejercicios ante la terminación del mandato de los señores directores Luis Perez Companc, Susana Mabel Malcorra y Guillermo Nelson García Abal y del señor director suplente Mariano Mazur.

Corresponde, asimismo, elegir tres síndicos titulares y tres síndicos suplentes por el término de un ejercicio, conforme lo prescripto por el artículo 284 de la Ley de Sociedades Comerciales, por terminación del mandato de los señores síndicos titulares y suplentes,



según corresponda, Ernesto Juan Cassani, Pablo Di Iorio, Agustín Pedro Allende, Pedro Jorge Donato, Matías Di Iorio y María Eugenia Vilhena.

Buenos Aires, 10 de marzo de 2025.

AMANCIO H. ONETO
Vicepresidente
en ejercicio de la Presidencia