



***MEMORIA Y
ESTADOS FINANCIEROS
64° Ejercicio Económico***

A NUESTRA NÓMINA DE ACCIONISTAS

La Dirección tiene el agrado de poner a su consideración la Memoria, el Inventario, los Estados Financieros Individuales, los Estados Financieros Consolidados de Grupo Arcor, los Informes del Auditor, el Informe de la Comisión Fiscalizadora y la propuesta de destino del Resultado del Ejercicio N.º 64, comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024.

CONSIDERACIONES GENERALES

En 2024, la economía global continuó su proceso de recuperación tras los desafíos enfrentados en años previos. A partir del segundo trimestre, los principales bancos centrales del mundo pusieron fin al ciclo de política monetaria restrictiva iniciado en 2022 para frenar la inflación, incrementando la liquidez de los mercados. La reducción de las tasas de interés respondió tanto a la desaceleración inflacionaria, como a la expectativa de convergencia con las metas establecidas, además de buscar evitar un debilitamiento del crecimiento económico y del empleo. Esta tendencia tuvo un impacto positivo en los mercados financieros y en las condiciones macroeconómicas de las economías emergentes.

Dichas economías crecieron durante 2024 al 4,2%, más del doble que las economías avanzadas, y se espera que mantengan ese nivel de crecimiento a corto y mediano plazo.

En este contexto, las proyecciones del FMI incluidas en la *Actualización de Perspectivas de la economía mundial*¹ indican que el crecimiento global fue de 3,2% en 2024. Asimismo, para los principales motores de la economía mundial, el FMI estimó un crecimiento del 2,8% para Estados Unidos y del 4,8% para China.

En cuanto a América Latina, en el balance preliminar de la CEPAL² se menciona que la región continúa mostrando niveles bajos de crecimiento, con una tasa estimada del 2,2% para el año 2024. La capacidad de los países para modificar su política fiscal y monetaria continúa siendo limitada, afectando su crecimiento.

Desde el punto de vista fiscal, las economías de la región enfrentan fuertes presiones para resguardar la trayectoria de la deuda pública. En términos monetarios, la desaceleración de la inflación y la reducción de las tasas de interés en los mercados internacionales facilitaron la reducción de las tasas de referencia de política monetaria en la región. Sin embargo, las depreciaciones que han registrado las monedas de la región condicionan la velocidad y la magnitud de los ajustes de dichas tasas de política.

Según el informe de la CEPAL, las principales economías de la región, Brasil y México, mostraron un crecimiento del 3,2% y 1,4%, respectivamente. En el caso de Chile, se estima que el crecimiento de su PBI fue del 2,3%, aproximadamente. Mientras que, para Argentina, se estima que el PIB cerrará el año con una caída del 3,2%.

En Argentina, se destaca el programa económico implementado por la gestión de un nuevo gobierno, que estuvo orientado a corregir los desequilibrios fiscales y monetarios acumulados a finales de 2023. En este contexto, se llevaron a cabo numerosas reformas y se aplicaron medidas que permitieron rápidamente alcanzar un equilibrio fiscal y una marcada reducción de la inflación mensual. Estas medidas implicaron una profundización de la contracción de la economía, especialmente en el primer semestre de 2024.

A lo largo del año, las autoridades dispusieron una reducción gradual de la tasa de interés de política monetaria en línea con la desaceleración inflacionaria. La recuperación gradual de la actividad económica, la baja de la inflación y el blanqueo de capitales, facilitaron una recomposición de los préstamos reales al sector privado. A su vez, la política cambiaria se enfocó en recomponer las reservas internacionales y estabilizar el tipo de cambio oficial.

Estas medidas, junto con la mejora del balance fiscal, impulsaron una caída significativa de la prima de riesgo de los bonos de la deuda argentina medida por el índice EMBI, que pasó de los 2.800 puntos básicos en 2023 a estar por debajo de 700 puntos básicos a fines de 2024. Mientras tanto, la variación interanual, según el IPC del INDEC, fue del 117,8% y la devaluación de la moneda alcanzó el 27,7%.

ECONOMÍA Y EMPRESA

En Grupo Arcor, cerramos el ejercicio económico N.º64, comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024, con ventas consolidadas por ARS 3.939.656 millones. En comparación con el año anterior, las ventas disminuyeron un 5,5% en pesos. Las ventas a clientes domiciliados en la Argentina representaron el 67,4% del total, mientras que las ventas a clientes domiciliados en el exterior, que incluyen las exportaciones a terceros desde la Argentina, representaron el 32,6% de las ventas consolidadas.

El año 2024 se caracterizó por su complejidad, especialmente en la Argentina, principal escenario para el desarrollo de nuestros negocios. Desde fines del año 2023, se produjo una aceleración de los niveles de inflación y un cambio en los precios relativos de la economía, que afectaron el poder adquisitivo de la población, ocasionando una caída de los volúmenes de venta de los productos de consumo masivo e insumos industriales, especialmente durante el primer semestre del año.

¹ Fuente: Fondo Monetario Internacional, *Actualización de Perspectivas de la economía mundial*, enero de 2025.

² Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2023* (LC/PUB.2024/27-P), Santiago, 2024.

A partir del segundo semestre, se comenzó a observar una leve y paulatina recuperación de las ventas. En este contexto, se destaca la performance de aquellas categorías impulsadas a través del lanzamiento de nuevos productos y campañas publicitarias asociadas que, apoyadas en la solidez de nuestras marcas, permitieron alcanzar buenos resultados.

En general, los negocios de Argentina sufrieron el incremento de gastos, la suba de alícuotas del impuesto PAIS durante los primeros meses del año y el aumento de costos, especialmente de algunos insumos como el cacao.

Las categorías de impulso, dentro del Negocio de Consumo Masivo, tuvieron caídas de ventas más relevantes. En contraposición, los productos de consumo planificado cerraron el año con incrementos de volúmenes de ventas.

Los negocios industriales también tuvieron una disminución en sus volúmenes debido a la caída del nivel de actividad, sobre todo durante el primer semestre. En cuanto a las ventas de Packaging, en todos los segmentos, la contracción sufrida fue menor a la evidenciada en el mercado y en las industrias que consumen nuestros productos.

Con respecto a la performance del resto de los Negocios de Consumo Masivo de Latinoamérica, también se observaron impactos en nuestras ventas debido a la combinación de algunos factores macroeconómicos y al aumento internacional del precio del cacao, que produjo un incremento en los costos de chocolates. Aunque también hubo otros casos como Paraguay, Uruguay y Perú, que mostraron un crecimiento y mejoras de rentabilidad respecto del año anterior. A pesar del contexto complejo en la región, la versatilidad del porfolio de marcas *core*, la mejora del abastecimiento desde Argentina y la realización de lanzamientos estratégicos, permitieron tener muy buenos resultados en diversas categorías.

Más allá de estos desafíos, logramos mitigar los efectos adversos gracias al modelo de integración vertical del negocio, a una gestión eficiente de costos, al control riguroso de los gastos estructurales y a una adecuada administración del capital de trabajo. Además, nuestra sólida posición de mercado, la diversificación geográfica y de productos nos permitieron mantener la rentabilidad operativa en términos relativos, en línea con los últimos años. En este contexto, alcanzamos un resultado operativo consolidado de ARS 209.251 millones, frente a los ARS 235.559 millones del año anterior, lo que representó un 5,3 % y un 5,6 % sobre ventas, respectivamente.

El resultado final del año se incrementó de manera significativa, en especial a nivel de los resultados financieros, debido principalmente a que la inflación en Argentina fue muy superior a la devaluación del peso argentino con respecto al dólar, produciendo un resultado positivo relevante por la apreciación en términos reales de la moneda. Como consecuencia de lo mencionado, al cierre del ejercicio, se obtuvo una ganancia neta de ARS 308.945 millones.

El resultado integral incluye, fundamentalmente, la diferencia de conversión a pesos argentinos de las distintas monedas locales de nuestras tenencias accionarias en subsidiarias del exterior. Dicho resultado no afecta nuestra generación flujos de efectivo. En este ejercicio, esta cifra alcanza una pérdida integral de ARS 50.794 debido a la apreciación en términos reales de la moneda y la devaluación de las monedas locales respecto del dólar en los principales países donde se desempeñan nuestras sociedades.

Desde hace más de 73 años, asumimos el compromiso de producir alimentos con una gestión sustentable, ofreciendo la máxima calidad desde el campo hasta la mesa de los consumidores. Este compromiso se refleja en la cuidadosa producción y selección de nuestras materias primas, en el espíritu de innovación constante para mejorar cada detalle de nuestros procesos y en la permanente consideración de la sustentabilidad en cada decisión que tomamos.

Plasmamos nuestro compromiso con la sustentabilidad en nuestra misión, visión y valores, así como en el propósito corporativo, el Código de Ética y de Conducta corporativo, y todas las políticas y procedimientos asociados. Contamos con una Estrategia de Sustentabilidad 2030, “Vivir Mejor”, que se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y establece los compromisos definidos con el objetivo de producir alimentos sustentables, promover la prosperidad de las personas y preservar la sostenibilidad del planeta, permitiendo a todas las personas vivir mejor.

A través de nueve compromisos prioritarios organizados en tres pilares, “Vivir Mejor” busca guiar nuestros esfuerzos para hacer crecer el negocio dejando una huella positiva en las personas y el planeta: Producir alimentos sustentables (Alimentación saludable y accesible, Calidad en cada paso y Agricultura regenerativa), Promover la prosperidad de las personas (Inclusión, diversidad y equidad, Bienestar laboral y Desarrollo de las comunidades y de la cadena de valor), Preservar la sostenibilidad del planeta (Cuidado del agua, Acción por el clima y la biodiversidad y Circularidad de los materiales).

Además, continuamos avanzando en nuestra visión digital para apoyar el logro de los objetivos empresariales mediante la tecnología, los modelos digitales y la profundización de los casos de uso de inteligencia artificial. Estas herramientas nos permiten ofrecer a consumidores y clientes de todas las regiones las tendencias alimentarias de manera personalizada y acorde con los hábitos de consumo digital. Nuestras iniciativas también han fortalecido los modelos de negocio basados en estas nuevas capacidades digitales, como el crecimiento y la internacionalización del ecosistema Tokin+Arcorencasa.com. Asimismo, hemos implementado soluciones de inteligencia artificial para optimizar nuestra cadena de suministro, incluyendo la planificación predictiva para anticipar la demanda y ajustar la producción, la digitalización de la manufactura con sensores y análisis de datos en tiempo real apoyada en modelos de IA para mejorar la eficiencia y reducir el desperdicio, junto con la automatización de procesos de soporte y capacitación para una gestión más eficiente de la cadena de valor.

PERSPECTIVAS FUTURAS

El FMI³ estima que la economía mundial crecerá un 3,2% anual en 2025. Si bien se trata de un crecimiento menor al promedio histórico, el crecimiento se mantiene firme, aunque el grado de solidez varía considerablemente de un país a otro.

En Estados Unidos, la demanda subyacente sigue siendo sólida, impulsada por los fuertes efectos de riqueza, una política monetaria menos restrictiva y condiciones financieras favorables. Se prevé un crecimiento del 2,7% en 2025.

En cuanto a China, el FMI prevé un crecimiento del 4,6% para el año 2025 debido, entre otros factores, a la profunda recesión que afecta al sector inmobiliario y a las altas tasas de desempleo juvenil, lo que genera incertidumbre y menores niveles de consumo.

En Europa se espera una mejora del crecimiento, pero a un ritmo más gradual, dado que las tensiones geopolíticas siguen afectando la actitud del mercado. Según el FMI, la economía de la región crecería al 1,0% en 2025.

Las perspectivas siguen afectadas por factores adversos. La incertidumbre en torno a las políticas económicas, especialmente las expectativas de que los gobiernos recientemente electos en 2024 reorienten las políticas, ha influido en los precios de los mercados financieros en los últimos meses. Una intensificación de las políticas proteccionistas, por ejemplo, mediante una nueva ola de aranceles anunciada por Estados Unidos, podría exacerbar las tensiones comerciales, reducir la inversión, disminuir la eficiencia del mercado, distorsionar los flujos comerciales y alterar, una vez más, las cadenas de suministro.

Además de los riesgos asociados a los cambios en la política económica, las tensiones geopolíticas podrían intensificarse, provocando nuevas escaladas de los precios de los productos básicos.

En América Latina, la CEPAL⁴ publicó en su balance preliminar que proyecta un crecimiento promedio del PBI del 2,4% en 2025, manteniendo la dinámica de bajo crecimiento y desaceleración en la generación de empleo de los últimos años. En el mencionado informe, para las principales economías de la región, Brasil y México, se prevé un crecimiento de su PBI del 1,2% y 2,3%, respectivamente. En el caso de Chile, se espera un crecimiento de su PBI del 2,2%.

En el ámbito local, el *Relevamiento de Expectativas del Mercado* (REM), publicado por el Banco Central de la República Argentina a principios de febrero de 2025, proyecta una inflación general del 23,2% anual. Asimismo, con relación a otras variables macroeconómicas relevantes para nuestros negocios, quienes participan del relevamiento proyectan una devaluación de la moneda del 16% y un crecimiento del Producto Bruto Interno del 4,6%.

El FMI también prevé una reactivación de la economía argentina con un crecimiento proyectado del 5% para los años 2025 y 2026. Este crecimiento debería generar un aumento en el consumo privado, a medida que la disminución de la inflación impacte en los salarios y las jubilaciones en términos reales, lo que ocasionaría un impacto positivo en nuestro volumen de ventas.

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

Continuaremos con la estrategia de los últimos años, enfocándonos en nuestros principales negocios: Packaging, Agronegocios y Alimentos de Consumo Masivo, lo que nos ha permitido superar diversas crisis en Argentina, gracias a la fortaleza y posicionamiento de nuestras marcas, junto con la continua optimización de nuestra estructura de costos fijos y mejora de la eficiencia operativa.

Asimismo, mantendremos nuestra política de priorizar la liquidez y una estructura de financiamiento adecuada, a efectos de asegurar el cumplimiento de nuestras obligaciones y la gestión óptima del capital de trabajo, junto con la búsqueda de los fondos necesarios para el crecimiento de nuestras operaciones actuales y la realización de nuevos proyectos de inversión.

³ Fuente: Fondo Monetario Internacional, *Actualización de Perspectivas de la economía mundial*, enero de 2025.

⁴ Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2024* (LC/PUB.2024/27-P), Santiago, 2024.

ANÁLISIS DE LOS NEGOCIOS

Somos un grupo industrial multinacional líder, integrado por 3 unidades de negocio: Alimentos de Consumo Masivo, Agronegocios y Packaging. Esta diversificación nos permite adaptarnos a las cambiantes condiciones del mercado y atenuar el impacto en los márgenes de la volatilidad económica. Además, nuestra presencia en varios países proporciona una mayor flexibilidad operativa y financiera, lo que nos otorga ventajas competitivas importantes.

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

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

En Golosinas, somos el primer productor mundial de caramelos duros y el principal exportador de golosinas de Argentina, Chile y Perú. Nuestras categorías incluyen caramelos (reellenos, duros, ácidos, de goma, de leche), chupetines, gomas de mascar, turrónes, frutos secos y semillas, y productos para *seasonals* relevantes como Halloween y Navidad.

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

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

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

En Productos Funcionales, aliados con Laboratorios Bagó, comercializamos nuestra línea de suplementos dietarios y de nutrición deportiva, que ayudan a incorporar los nutrientes necesarios en la alimentación diaria.

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

A continuación, se detallan brevemente los hechos más relevantes de nuestros negocios correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2024.

Argentina - Alimentos

Las ventas a terceros en 2024 para el Negocio Alimentos ascendieron a ARS 337.008 millones, mientras que en el 2023 fueron de ARS 336.563 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

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

En un contexto socioeconómico y de consumo complejo, el Negocio Alimentos cerró el año 2024 con un crecimiento de volumen respecto del año anterior, destacándose la performance positiva en las categorías de conservas de tomate y dulces sólidos como las de mayor crecimiento.

En materia comercial, se destacó en el segmento de conservas de vegetales el lanzamiento de Rellenos Listos bajo la marca La Campagnola, una solución premium de reellenos para tartas. Dentro de conservas de pescados, innovamos en el segmento con una solución, rica, práctica y saludable con la calidad del atún La Campagnola a través de las ensaladas listas para consumir. Adicionalmente, de la mano de BC, lanzamos una línea de limonadas en el segmento jugos en polvo. Los sabores menta & jengibre, maracuyá y frutos rojos, libres de sellos, le aportan a la marca y a la categoría una opción fresca e innovadora.

Las acciones de comunicación estuvieron centradas en reforzar el mensaje “Arcor no da lo mismo”, donde se muestra la diferenciación y cuidado en nuestros procesos y la selección de nuestras materias primas para garantizar la mayor calidad, con foco en mermeladas, conservas de tomates y vegetales. Para la marca La Campagnola, se continuó apostando a la exitosa campaña “Año de Campagnola”, con una nueva propuesta actualizada a la conversación cultural del 2024. Esta campaña demostró su impacto cosechando múltiples premios y reconocimientos.

Dentro de las principales inversiones industriales, se destacan mejoras en productividad y eficiencia en la planta de Mar del Plata, y otras inversiones y automatizaciones que contribuyeron a una mejor performance de nuestra línea de tomates en lata de la planta en San Juan, junto con diversas inversiones en servicios generales en las diversas plantas del Negocio.

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

Por su parte, en relación con los productos funcionales, los productos comercializados mediante la marca “Simple” corresponden a una línea de suplementos dietarios que permite incorporar los nutrientes necesarios para una adecuada alimentación diaria. En 2024, continuamos nuestra alianza estratégica con Laboratorios Bagó, compartiendo experiencias y trayectoria en el mundo de la alimentación y de la salud. En este marco, lanzamos la marca “Raptor”, enfocada a la nutrición deportiva, que busca ayudar a los consumidores a lograr objetivos en los deportes y en el entrenamiento.

Argentina - Golosinas y Chocolates

El Negocio Golosinas y Chocolates alcanzó en el 2024 un monto de ventas a terceros de ARS940.006 millones, mientras que en el año anterior las ventas ascendían a ARS 1.003.475 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

El 2024 fue un año complejo en términos económicos para el país, el consumo presentó una caída importante, con una retracción aún más profunda en los negocios de impulso, dada la pérdida de poder adquisitivo sufrida en mayor medida en el primer semestre del año junto con una alta intensidad competitiva. A partir del segundo semestre, se comenzó a observar una leve y paulatina recuperación de las ventas al canal minorista. En este contexto, las categorías más afectadas fueron caramelos masticables, caramelos de leche y turrón.

Se destacan las comunicaciones con impacto en ventas de ciertos productos de nuestras marcas estratégicas, como así también el lanzamiento de productos innovadores como, por ejemplo, Mogul Jelly Beans, Mogul Bananitas, Palotes Hogar, Mogul Rocks Hogar, Cajitas Topline y Menthoplus, Bocadoitos Arcor, entre otros.

En materia de lanzamientos, resalta el segmento de caramelos de goma, en el cual se continuó con innovaciones en el porfolio de Mogul. Además, la nueva categoría de extrudados presentó un crecimiento a partir del desarrollo de nuevos productos como las llamativas Monopiezas Tubito y Lengua Max, con empaques largos y una propuesta única que conquistó a los consumidores.

Por su parte, la categoría de chicles tuvo una muy buena performance y logró un crecimiento respecto del año anterior gracias a la gestión de planificación de demanda y normalización de ingreso de insumos importados. También, se continuó con el desarrollo de la línea Topline Turbo, con el lanzamiento de una presentación accesible para el consumidor.

Dentro del mismo contexto complejo, que afectó a los negocios de consumo masivo, el Negocio Chocolates sufrió aún más el impacto de la caída del mercado debido a la estacionalidad propia. Además, el insumo principal de la industria, que es el cacao, tuvo un alza histórica a nivel internacional que afectó la performance y potenció la caída de volumen debido al mayor desembolso relativo, que representa la compra de los productos para un consumidor con menor poder adquisitivo.

Tabletas fue uno de los segmentos con mayor intensidad competitiva y, a su vez, uno de los más afectados por el aumento de precio del cacao. Pese a ello, logramos lanzamientos exitosos en Cofler Rellenos, Tableta bon o bon, Tableta Rocklets 140 g y Cofler 60% cacao.

Dentro de las acciones realizadas por el negocio, se destaca la estrategia de lanzamientos específicos y la optimización de campañas de comunicación para reforzar aquellos productos con mayores oportunidades de crecimiento.

En este contexto, se logró un crecimiento en línea hogar Extrafino, que refuerza la estrategia de desarrollo de chocolates con altos porcentajes de cacao, como así también en el consumo hogareño de tabletas de mayor gramaje. Apalancados en las pequeñas porciones, se resalta la buena performance de Cabsha y bombones Hogareños, segmentos que lograron parte de esos resultados gracias a los exitosos lanzamientos de bon o bon Coco, Cabsha Marroc y Avellanas.

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

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

Argentina - Galletas

En 2024, las ventas a terceros en el Negocio Galletas fueron de ARS 739.427 millones, en comparación con los ARS 736.370 millones de las ventas de 2023, ambos valores expresados en moneda homogénea.

El Negocio es líder en los segmentos de galletas, alfajores y barras de cereal. Comercializa productos de calidad y variedad, destinados a niños, adolescentes y adultos, a través de una amplia oferta.

El mercado de galletas presentó una caída en el volumen de ventas con respecto al año anterior. Esta situación se da en un contexto de caída del poder adquisitivo, principalmente al comienzo del año, con impacto en las decisiones del consumidor, que se volvió más racional. Además, continuaron teniendo relevancia las ventas de las segundas marcas y las marcas blancas.

En este contexto desafiante, el Negocio logró, de forma exitosa, un aumento de volumen de ventas en relación con el año anterior, focalizando los esfuerzos en segmentos y marcas estratégicas, buscando flexibilidad y adaptándose al nuevo contexto del mercado. Se destacó el crecimiento en las ventas de los segmentos indulgentes y de impulso como dulces secas, rellenas y alfajores, gracias a los nuevos lanzamientos de galletas bañadas, junto con el desarrollo continuo de nuestras marcas *core*.

Teniendo en cuenta esas acciones y mediante un fuerte trabajo interno en la gestión de los costos y de los gastos de estructura, el Negocio logró incrementar la rentabilidad operativa, en comparación con el año anterior.

Las campañas publicitarias y la inversión en nuevos lanzamientos estuvieron centradas en las marcas *core* como: Chocolinas, Saladix, la nueva plataforma Cofler y la celebración de los 160 años de Bagley, siendo los principales lanzamientos efectuados durante el año: nuevas Chocolinas, nuevas Saladix Picante, nuevos Alfajores Aguila y Cofler, las crackers del cobranding entre Traviatas con Rex y Kesitas, y las nuevas galletas bañadas, rellenas y obleas de la plataforma Cofler.

Entre las inversiones industriales se destacan las realizadas en las líneas de producción relacionadas con los nuevos lanzamientos en las Plantas de Salto y Villa Mercedes, así como la instalación de un nuevo horno en la planta de Salto.

Durante 2024, las plantas de Salto, Villa del Totoral, Villa Mercedes y Córdoba lograron mantener las certificaciones de las normas ISO 45001, ISO 14001, ISO 9001 y BRC.

Argentina - Agronegocios

Las ventas a terceros para el año 2024 ascendieron a ARS 600.931 millones, mientras que en el año anterior totalizaron ARS 714.025 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

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

En un contexto complejo, debido a la situación general del país y la volatilidad de los costos de insumos que afectaron la performance del Negocio, los volúmenes de ventas sufrieron una caída en los principales segmentos que comercializamos.

La alianza estratégica con Ingredion en el negocio de procesamiento de maíz, permitió, a pesar de la disminución de los volúmenes de ventas, obtener otro año de buenos resultados, generado por la comercialización de jarabes, almidones, especialidades y subproductos. Las plantas industriales ubicadas en Chacabuco y Baradero incorporaron a nuestro porfolio productos *core* y especialidades, así como también la posibilidad de ampliar ingredientes más allá de los derivados de maíz. Esto permitió dar soluciones innovadoras a productores de bebidas y alimentos, papel y cartón corrugado, cuidado personal y otras industrias.

Durante el año 2024, el Ingenio La Providencia de Tucumán celebró su 30º aniversario. Su adquisición, en 1994, nos permitió consolidar nuestra estrategia de integración vertical y garantizar el abastecimiento de insumos estratégicos. A lo largo de estas tres décadas, el Ingenio, se ha posicionado como un actor clave en la industria azucarera nacional, logrando aumentar su capacidad de producción de 40 mil a 150 mil toneladas de azúcar al año. Se destaca por ser el primer Ingenio del país en obtener la certificación BONSUCRO, una plataforma global que promueve la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Los volúmenes de exportaciones de azúcar común y orgánica tuvieron un importante incremento en comparación con el año 2023.

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

Por su parte, las inversiones industriales en el Ingenio fueron orientadas a mejorar la infraestructura, equipos y adecuaciones necesarias en las instalaciones, como así también al mantenimiento mayor del turbogenerador. Por otro lado, se mantuvieron las certificaciones ISO 14001 e ISO 9001; en materia de seguridad alimentaria, la certificación FSSC 22000, norma necesaria para vender a Estados Unidos, junto con Global GAP (Buenas Prácticas Agrícolas) en los cultivos propios de caña de azúcar.

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

Argentina - Packaging

Las ventas a terceros del Negocio Packaging en 2024 en Argentina fueron de ARS 797.069 millones, en comparación con los ARS 796.371 millones de 2023, ambos valores expresados en moneda homogénea.

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

Durante 2024, las ventas sufrieron una caída de volumen generada por la contracción del consumo en el país, sobre todo durante el primer semestre del año, pero se destaca, en forma positiva, que esta contracción fue menor a la evidenciada en el mercado y en las industrias que consumen nuestros productos. La gradual normalización del acceso al mercado de cambios para pagos al exterior, junto con la eliminación de barreras para importación, desembocó en una normalización del abastecimiento de materia prima. Por otra parte, la retracción del consumo fue un factor que contribuyó al incremento de la tensión competitiva.

Las ventas en el segmento de cartón corrugado tuvieron una contracción global respecto del año anterior, con un comportamiento bastante homogéneo en los distintos rubros. Dentro de ellos, las principales caídas en términos de volumen se dieron en alimentos, bebidas, productos agrícolas, productos de cuidado personal, entre otros. La caída general fue mitigada mediante acciones comerciales e incorporación de nuevos clientes.

Por su parte, el segmento de bolsas industriales, apalancado por la integración vertical en la producción de papeles *Sack Kraft*, tuvo una buena performance comercial, a pesar de la caída del segmento de la construcción y del mercado de harinas.

En el caso del negocio flexibles, la performance fue satisfactoria ya que la caída en el volumen de ventas fue significativamente menor en comparación con la del mercado en general. Esto se debió a que la estrategia comercial del Negocio sigue enfocada en el desarrollo de la cartera de clientes terceros para incrementar su participación en las ventas.

En todos los segmentos, se continuó focalizando los esfuerzos en el nivel de servicios a nuestros clientes, cuidando y fortaleciendo la relación con ellos y acompañando con un abastecimiento adecuado de toda la cartera de productos.

Entre las inversiones industriales, se destacan las dirigidas a la ampliación de la capacidad productiva en el negocio de bolsas industriales en San Luis y el proyecto de reconversión de la planta de envases de Ranelagh.

Durante 2024, se mantuvieron las certificaciones ISO 45001, ISO 14001 e ISO 9001 en las plantas de Arroyito, Luján, Paraná, San Luis, San Juan, Quilmes y Villa del Totoral, mientras que en la planta de Ranelagh, se mantuvieron las ISO 14001 e ISO 9001, y se certificó la nueva norma ISO 45001. Por su parte, en la planta de Misiones se mantuvieron las certificaciones ISO 14001 e ISO 9001; y en las plantas de Flexibles de Luján y Villa del Totoral, y en la planta de Bolsas de San Luis y San Juan, se mantuvo la certificación FSSC 22000.

Brasil - Golosinas y Chocolates

Las ventas a terceros del Negocio Golosinas y Chocolates en 2024 ascendieron a ARS 184.305 millones, en comparación con los ARS 203.975 millones del año anterior, ambos valores expresados en moneda homogénea.

La performance del Negocio presentó una disminución del volumen de sus ventas respecto del año anterior. A nivel mercado, se observa una recuperación del consumo post pandemia, con aumento en la frecuencia de compras y consumo fuera del hogar.

A pesar de este contexto, mediante un fuerte trabajo interno en la gestión de los costos y de los gastos de estructura, junto con una adecuada administración del capital de trabajo, el Negocio logró mantener la rentabilidad operativa en términos relativos en línea con el año anterior.

En este contexto, los canales Mayoristas, Distribuidores y Cash & Carry presentaron una retracción. De igual forma, los segmentos de golosinas que presentaron mayor crecimiento fueron caramelos de leche, caramelos masticables y caramelos duros, consolidando el aumento gracias a la fortaleza de la marca Butter Toffees.

Los principales lanzamientos se focalizaron en continuar el desarrollo de productos del segmento de chicles, chupetines y caramelos. En caramelos, se destacó la línea Butter Toffees Intense 53% cacao con el lanzamiento del nuevo sabor pistacho, aprovechando una tendencia en productos de indulgencia sofisticada. Otro lanzamiento muy exitoso fue la línea Butter Toffees Intense Barista, una línea de cafés con dos sabores: Espresso y Machiatto.

En chicles, se destacó Big Big Bigão, un chicle globo de 30 centímetros sabor menta, y el ingreso de la marca Big Big con caramelo duro relleno de chicle sabor tutti frutti.

Las acciones de comunicación en nuestro amplio portafolio estuvieron enfocadas principalmente en períodos de *seasonals* como Halloween y las fiestas juninas. Asimismo, para las principales marcas de golosinas: Amor, Butter Toffees, Topline, 7Belo, Big Big y Plutonita, se llevaron a cabo acciones de comunicación e incentivo en los puntos de venta, en canales digitales y en redes sociales.

El Negocio Chocolates presentó una disminución en volumen de sus ventas respecto del año anterior. En un contexto complejo, caracterizado por el aumento internacional del cacao, que generó incremento de precios y caída de ventas, se destacó el crecimiento que tuvieron las ventas de la marca Block, cuya comercialización comenzó el año 2023.

El año 2024 marcó el inicio del proceso de reposicionamiento de la marca Arcor en el mercado de chocolate y el establecimiento de un nuevo portafolio en Brasil. Para lograrlo, se efectuaron inversiones en la fábrica de Bragança con la adquisición de nuevos equipos, moldes y el desarrollo de nuevas formulaciones.

Los principales lanzamientos se focalizaron en fortalecer la tendencia premium de la línea Arcor Special, con tabletas de 60 g, y en el lanzamiento de la marca Block, mediante presentaciones de 38, 140 y 300 g, con el objetivo de impulsar la percepción de calidad superior de los productos Arcor. Para la marca bon o bon, se trabajó en expandir su distribución a nuevos puntos de venta y fortalecer su presencia en el mercado.

Nuestra línea de chocolates amargos ahora se llama *Inspiration*, nombre que nos permite trabajar con inspiraciones de sabores. Además, se efectuaron lanzamientos exitosos en sabores Café y Alto Cacao, entre otros.

Las acciones de comunicación y trade estuvieron enfocadas, principalmente, en las campañas de pretemporada de Pascuas, para toda la línea de chocolates, y la campaña *invasão tortuguíta*, que contribuyó al crecimiento constante de la marca Tortuguíta.

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

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

Brasil - Galletas

Las ventas a terceros del Negocio Galletas durante el año 2024 ascendieron a ARS 171.708 millones, mientras que el año anterior ascendían a ARS 198.925 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

En 2024 el mercado de galletas presentó una leve baja en el volumen de ventas con respecto al año anterior. En este contexto, el Negocio de Galletas en Brasil también fue impactado, pero pudo mantener su participación en el mercado y la rentabilidad operativa en términos relativos en línea con el año anterior.

Se destacó la buena performance de la galleta bon o bon, que es un producto innovador en el mercado local y tuvo un importante crecimiento en sus ventas.

Tortuguíta es una marca icónica, de gran reconocimiento por parte de los consumidores en el país. Por este motivo, se trabajó continuamente en su posicionamiento estratégico en varios frentes a través de acciones que fortalecieron su presencia en el entorno digital con el personaje, una nueva comunicación y la campaña *Invasão Tortuguíta*.

En materia comercial, el año 2024 marcó un hito para la marca Aymoré al celebrar su centenario. Se llevó adelante una campaña histórica, que alcanzó millones de reproducciones, con el objetivo de fortalecer la marca y alcanzar mayor visibilidad en distintas regiones mediante colaboraciones con influencers en redes sociales.

Durante el año se destacaron otros lanzamientos en las marcas Triunfo y del formato multipack de galletas María.

Entre las inversiones industriales, se destacan las realizadas en infraestructura, mejoras en los sistemas industriales y *upgrade* de algunas líneas productivas. En las plantas Campinas y Contagem, se llevaron a cabo inversiones en instalaciones generales.

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

Región Andina - Golosinas y Chocolates

Las ventas a terceros del 2024 fueron de ARS 204.589 millones, mientras que en el 2023 las mismas ascendieron a ARS 224.270 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

Los países de esta región tuvieron una leve disminución de su performance debido a la combinación de algunos factores macroeconómicos, la devaluación de sus monedas locales y el aumento internacional del cacao, que produjo un incremento en los costos de chocolates afectando las ventas de ciertas categorías de impulso.

En Chile, se destaca en el mercado interno una recuperación del segmento de chicles y una disminución en el de chocolates. En este contexto, se resaltan las acciones realizadas para la cobertura en los puntos de venta de formatos impulsivos junto con inversiones en exhibidores que contribuyen al desarrollo del punto de venta. A diferencia del año anterior, las exportaciones experimentaron una disminución, principalmente en las ventas a Bolivia y Ecuador, debido a factores internos de dichos mercados.

Durante el año, se llevaron a cabo acciones y lanzamientos con el objetivo de potenciar las marcas de mayor valor, ampliando la cobertura y mix de productos impulsivos a través de las marcas bon o bon, Rocklets, y Mogul.

En el segmento chicles, se destaca un fuerte plan de comunicación y de trade en el canal tradicional, potenciando la marca Bigtime, con dos grandes innovaciones: Bigtime Fresh Ice, que viene a potenciar la frescura, y un concepto aún más "fresh". Además, se lanzó el primer chicle funcional del mercado con cafeína; el nuevo Bigtime Energy, que viene a desarrollar una nueva tendencia y momentos de consumo ofreciendo un impulso de energía.

En el segmento caramelos es importante señalar la buena performance de caramelos duros, especialmente de la marca Alka, con un incremento en la cobertura de mercado y los lanzamientos innovadores como Alka 2 mentol, manzana y cereza.

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

Dentro de las principales inversiones, se destacaron aquellas destinadas a la ampliación de capacidad en diferentes líneas y nuevas envolventoras, y mejoras en finales de línea.

Durante el año, se mantuvieron las certificaciones ISO 45001, ISO 14001 e ISO 9001, y se lograron mantener los estándares de seguridad alimentaria con la certificación BRCGS.

Dentro de la región, el mercado de Perú presentó un crecimiento respecto del año anterior, especialmente apuntado en el crecimiento del mercado interno. Durante el año 2024, la filial de Perú mantuvo la estrategia de porfolio, enfocado en golosinas y chocolates buscando direccionar la venta a los productos con mejor margen. Se desarrollaron acciones de marketing a las marcas bon o bon, Mogul, Alka, Topline y Sapito. Adicionalmente, en 2024, se mantuvo activo Topline Inka Kola dentro del acuerdo de marcas Arcor-Coca Cola, alcanzando una participación importante dentro del segmento.

En noviembre de 2024, adquirimos diversas maquinarias y la licencia para fabricar y comercializar en Perú caramelos y chocolates bajo la marca Sayon, pertenecientes al Grupo Alicorp. Esta marca tiene más de 90 años en el mercado peruano y es muy reconocida y apreciada por el consumidor. El monto total de la inversión asociada a la adquisición asciende, aproximadamente, a USD 5,5 millones de los cuales USD 2,0 millones corresponden a la licencia de uso de marca y equipos adquiridos, y el resto, tiene que ver con inversiones en la planta Chancay y con capital de trabajo para la puesta en marcha del proyecto. Esta inversión va a posicionar a Arcor en Perú como líder en el mercado de caramelos duros.

Las ventas en Ecuador del año 2024 registraron una caída respecto del año anterior. La performance de la filial ha sido afectada por los diversos conflictos políticos, económicos y sociales que ha transitado el país, junto con la crisis energética, los problemas de inseguridad y el deterioro en la economía de los hogares, que determinan un menor consumo de la población.

Debido a esta situación, durante este período se continuó con la estrategia de optimización de porfolio con foco en la rentabilidad, el desarrollo, el crecimiento de Golosinas y Chocolates, y la racionalización de los productos de menor rentabilidad. Independientemente de esta coyuntura, se buscaron capitalizar oportunidades de mercado con lanzamientos y desarrollos bajo marca bon o bon y con la performance del segmento gomas a partir de lanzamientos en la línea Extreme.

Región Andina - Galletas

Para el año 2024, las ventas a terceros fueron de ARS 89.438 millones, en comparación con los ARS 90.635 millones del año anterior, ambos valores expresados en moneda homogénea.

Durante el año, se logró un aumento del volumen de ventas, impulsado por el crecimiento de Galletas Bañadas, que fue posible gracias a inversiones para ampliar la capacidad de producción y hacer frente a la demanda del mercado. Dentro de este segmento, se destacan las galletas bon o bon, con foco en acciones de trade y campañas masivas en medios.

Las ventas en el canal de Distribuidores y Mayoristas tuvieron muy buen desempeño con un crecimiento en volumen y en facturación respecto del año anterior, a partir de la continuidad del plan de inversión en muebles y exhibidores en el punto de venta y de la mayor participación del porfolio de galletas en el canal. Las ventas en el canal Supermercado, tuvieron una leve caída en volumen.

Durante el año, se lanzaron galletas en distintos segmentos. Por un lado, la galleta bon o bon blanca y la nueva Tortita. Con Rigochoc se ingresó en el segmento de obleas, aportando novedad y disrupción, y Bajo la marca Selz, se lanzó Cracker Semillas de chía, el primer producto vegano comercializado en Chile, que también obtuvo el premio al producto del año, en la octava edición de Product Of The Year Chile (POY),

Teniendo en cuenta estas acciones, el Negocio logró incrementar la rentabilidad operativa, en comparación con el año anterior.

Dentro de las principales inversiones en materia industrial, se realizaron, en su mayoría, proyectos de servicios y climatización de planta, junto con finales de línea.

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

Región Andina - Packaging

Al cierre del año 2024, las ventas a terceros fueron de ARS 125.493 millones, mientras que el año anterior ascendieron a ARS 128.355 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

Durante el 2024, se observó un crecimiento en volumen respecto del año anterior, debido, principalmente, a la recomposición de la demanda en los principales mercados frutihortícolas y al incremento particular en el mercado de las cajas para cerezas.

La situación mundial del abastecimiento de papel, de la disponibilidad de contenedores y de la gestión de los precios de compra se terminó de normalizar, por lo que el abastecimiento no sufrió alteraciones significativas. Los precios de los envases se recompusieron y retornaron a niveles de prepandemia, y la oferta de la competencia se regularizó equilibrando el mercado, principalmente en Chile.

La estrategia del Negocio se focalizó en la penetración de productos con alto valor agregado en el mercado frutícola (preprint, offset, alta gráfica). Durante este año, se destacó el desarrollo de envases con impresión metalizada para la exportación de cerezas a China. En lo que refiere al mercado industrial, se mantuvo el foco en aumentar la participación en clientes importantes y en la apertura de nuevas cuentas que permitan lograr una mayor diferenciación.

Teniendo en consideración este contexto y el fuerte trabajo comercial y operativo realizado, el Negocio logró incrementar la rentabilidad operativa, en comparación con el año anterior.

Entre las inversiones del área industrial en Chile, se destaca la realización de actualizaciones electrónicas que permitieron mantener la capacidad productiva de la planta.

En nuestra filial de Perú, se continúa con el foco en la incorporación de nuevos clientes y el desarrollo del mercado peruano. El proyecto de inversión de la nueva planta productiva ubicada en el Distrito de Lurín, Provincia de Lima, estará funcionando en los primeros meses del año 2025. Con esta inversión, esperamos seguir consolidando nuestra posición competitiva en el mercado de envases de cartón de Perú, mediante un alto crecimiento en el sector agroindustrial, con fuerte diferenciación por calidad de producto y servicio, y a través de nuestro posicionamiento en el mercado industrial con productos de valor.

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

En el caso de Perú, la planta recertificó las normas ISO 9001 y PEFC.

Filiales Sur

Las ventas a terceros de las empresas incluidas en el segmento Filiales Sur ascendieron a ARS 176.608 millones en 2024 y a ARS 172.552 millones al cierre del año anterior, ambos valores expresados en moneda homogénea.

La performance de nuestros negocios en los países de la región se vio afectada por condiciones propias del contexto de cada país y, por lo tanto, los resultados fueron disímiles. Según publicó la CEPAL en su informe, el aumento del PBI llegó a 4,2% en Paraguay y a 3,1% en Uruguay, lo que permitió mejoras en la performance de nuestras filiales en estos países incrementando su rentabilidad operativa, mientras que en Bolivia se observó un crecimiento del 1,7%, pero con un contexto complejo que afectó a nuestro negocio.

Durante el año 2024 las ventas de la Filial de Bolivia tuvieron una disminución en volumen respecto del año anterior, como consecuencia del aumento de costos de importación y una caída del poder adquisitivo de los consumidores que retrajo los niveles de consumo. El país experimentó una desaceleración de su economía debido a la escasez de combustible y dólares, que ha tenido un impacto negativo en el desempeño de sectores clave, junto con la inestabilidad política y social. Estos conflictos entre el gobierno central y los gobiernos regionales generaron un contexto de restricciones comerciales y logísticas en el negocio de la filial.

Durante el año, se trabajó en la adecuación de operaciones y búsqueda de eficiencias con foco en nuestras principales marcas en el mercado boliviano, con el objetivo de lograr un equilibrio en los distintos negocios y segmentos que se comercializan desde la filial, buscando optimizar los resultados. Las principales acciones comerciales estuvieron enfocadas en las marcas estratégicas y en *seasonals*, como bon o bon para el Día de la Madre y Día de los Enamorados, y nuevos eventos como las fechas patrias, que tuvo la edición bon o bon cultural. Asimismo, se trabajó todo el año en eventos y actividades nocturnas enfocadas en el consumidor y el punto de venta. En este punto, se destacan lanzamientos como Mogul extrudados, Saladix Picante y galletitas Cofler.

Nuestra filial en Paraguay tuvo un crecimiento del volumen de ventas respecto del año anterior, generado, principalmente, por el desempeño de las marcas *core* y exitosos lanzamientos de nuevos productos. A pesar de un contexto complejo, con una intensidad competitiva y relevante, nuestras marcas tuvieron una muy buena performance gracias a un trabajo diferenciado en el punto de venta. En el 2024, las campañas y los lanzamientos siguieron siendo clave para el crecimiento de las ventas en el mercado de algunas categorías.

Los negocios de Golosinas, Chocolates, Galletas y Helados fueron los que más se destacaron. Se concretaron los lanzamientos previstos, como Saladix Picante, galletas rellenas Cofler y extrudados Mogul, entre otros.

Las principales acciones comerciales se centraron en las marcas bon o bon, Topline, Tortuguita, Cofler Block, Saladix Picante y las nuevas galletas Cofler; además de la participación siempre activa en todos los *seasonals* (San Valentín, Pascuas, Día de la Madre, Día del Niño, Halloween y Navidad).

Nuestra filial de Uruguay también registró un incremento del volumen de ventas respecto del año anterior, impulsado por la recuperación en golosinas, gracias al mejor abastecimiento de las plantas productoras y su nueva estrategia comercial. El contexto económico de la región mejoró, favorecido por la recuperación cambiaria de Argentina y el aumento del turismo a Uruguay. A nivel de abastecimiento del grupo, se superó el impacto de la ley de etiquetado frontal de Argentina, que afectó en 2023 la entrega de golosinas, recibiendo de forma regular todas las categorías planificadas. El Negocio de Helados también creció con incrementos en volumen respecto al año anterior, gracias a un mejor abastecimiento local y de las importaciones desde Argentina.

En paralelo, se continuó con el foco en las marcas *core*: bon o bon, Aguila, BC Topline, Cofler, Rocklets y Mogul. Además, a lo largo del 2024 se trabajó en el canal de distribución en zona Montevideo y Canelones, dándole un nuevo impulso a la venta en canales de almacenes y farmacias, kioscos y estaciones de servicio. En materia de lanzamientos, se destacaron Galletas Cofler (bañadas, rellenas y waffles), Mogul Extrudados (en todas sus presentaciones) y Saladix Picante (cajas horneadas y embolsados de fritos).

Otros mercados internacionales

Continuamos con nuestra estrategia dirigida a incrementar la participación internacional en los negocios de consumo masivo, lo que ha fortalecido, en forma sostenida, nuestro posicionamiento como grupo multinacional líder, que ofrece alimentos para todos los momentos del día y ocasiones de consumo en más de 100 países.

Durante 2024, se observó un aumento en los costos de las materias primas, acompañado de devaluaciones menores a la inflación e incluso apreciaciones cambiarías en los países productores, lo que resultó en un aumento de los costos de producción en USD. Al mismo tiempo, las monedas de los clientes de estos mercados se devaluaron, afectando la competitividad de nuestros productos. En el mismo periodo, el aumento del precio del cacao impactó en los márgenes. Además, el contexto fue complejo con diversos conflictos políticos y bélicos, y un menor crecimiento económico que se intensificó durante el año, planteando un desafío significativo para la operación global de exportaciones.

Siguiendo con el proyecto de inversión en Angola, junto con Grupo Webcor, durante el año 2024, se operaron todas las líneas productivas de la mayor fábrica de golosinas de este país.

Angola es un mercado importante, dado que exportamos a este destino desde hace 30 años. La inversión nos permite tener presencia industrial en la región y profundizar nuestra internacionalización. En una primera etapa, esta operación nos permitirá diversificar la oferta de productos en el mercado local y, a largo plazo, desarrollarnos en el continente africano. En el marco de este acuerdo, se exportan, desde nuestras plantas, ciertos productos semielaborados y materias primas para abastecer la operación industrial en dicho país.

Otro hito del periodo radica en el hecho de que se constituyó la filial en Emiratos Árabes Unidos (Dubái) para atender la región del Golfo Pérsico. Esta filial se enfocará en el desarrollo de nuestras marcas estratégicas como bon o bon, Butter Toffees y Mogul, apuntando a tener mayor presencia en eventos especiales en la región con presentaciones de regalaría.

Por su parte, la operación en Estados Unidos consolida su crecimiento en el volumen de ventas logrado en los últimos años. Se destacan las operaciones de marca blanca con los clientes del canal de Dollar. Por otro lado, continúa el incremento de las ventas de marca Arcor, en busca de mayor cobertura con foco en marcas estratégicas como bon o bon, con apertura de nuevos clientes en zonas estratégicas del país.

En México, avanzamos por la senda del crecimiento de ventas, tanto en el mercado local como en las exportaciones. En el mercado interno esto fue posible, principalmente, por el foco puesto en la marca bon o bon y la ampliación de la cobertura del canal Mayorista, posicionándose como una de nuestras principales marcas en este canal.

Se priorizó el abastecimiento mediante acuerdos con clientes claves, con ampliación de rutas comerciales y del porfolio de productos. La marca bon o bon se fortaleció con nuevos productos y promociones, destacándose la incorporación de bon o bon *Pumpkin Spice*, con muy buenos resultados. Adicionalmente, Mogul ingresó en nuevas categorías, como masticables y productos picantes, y se renovó la imagen de visibilidad de las marcas.

A nivel industrial, en la planta de Toluca, se realizaron distintas inversiones para acompañar el crecimiento con ampliaciones de capacidad, junto a otras inversiones en servicios generales. Durante 2024, mantuvo las certificaciones ISO 14001, ISO 9001, ISO 45001 y las normas de seguridad alimentaria BRC y HACCP.

Acuerdos con Mastellone Hermanos S.A. y sus Accionistas

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

Desde esa fecha, y tal como se detalla la totalidad de la operación en la nota 41 de los Estados Financieros consolidados al 31 de diciembre de 2024, ciertos accionistas de Mastellone Hermanos S.A., haciendo uso del derecho conferido en la primera opción de venta definida en el contrato marco celebrado en 2015, han procedido a vender parte del paquete accionario en el tiempo transcurrido. Todas las adquisiciones fueron realizadas en partes iguales por Arcor S.A.I.C. y su subsidiaria Bagley Argentina S.A., quienes en conjunto poseen el 48,6767% sobre el capital de Mastellone Hermanos S.A. Desde la concepción de esta alianza, los resultados obtenidos por el negocio lácteo hasta el momento no han estado a la altura de nuestras expectativas como inversores.

Kamay Ventures

En relación con la innovación en los negocios y nuestro característico espíritu emprendedor, en el año 2019 creamos Kamay Ventures, en alianza con Coca-Cola Latin America. Dos grandes compañías, ambas con posiciones de liderazgo de mercado en distintos segmentos de alimentos y bebidas, lanzamos este fondo que apunta a financiar y acelerar *start-ups* con proyectos innovadores, que permitan impulsar soluciones enfocadas en el Comercio Digital (e-commerce y m-commerce); Fintech; Digital S&OP (Inteligencia del Consumidor), IOT (distribución, embalaje y logística); Ag-Tech (producción primaria, trading y sustentabilidad); Biotecnología aplicada – Healthcare nutricional; y Medioambiente (reciclaje con foco en recolección). Se trata del primer fondo abierto de capital corporativo, creado en la Argentina, para este tipo de proyectos y es gestionado en forma independiente por *Overboost*.

En el año 2023, se incorporó Grupo Bimbo como nuevo inversor, lo que permitió consolidar el concepto de Kamay Ventures como el primer fondo de capital multicorporativo, integrado por compañías de diferentes industrias con foco en el consumo masivo. En este sentido, durante el año 2024, se han unido nuevos inversores corporativos como el BID Lab (Banco Interamericano de Desarrollo) y DFC (Corporación financiera de Desarrollo Internacional de Estados Unidos), que representan una inyección de capital que permitió incrementar la base del fondo y seguir expandiendo su desarrollo en búsqueda de nuevas *start-ups* en etapa temprana para brindarles financiamiento y recursos estratégicos para maximizar su impacto en la región.

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

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

ÁREAS FUNCIONALES

Finanzas

Nuestra política financiera se basa, principalmente, en la generación de los fondos necesarios para el desenvolvimiento de las operaciones, tanto en Argentina como en nuestros negocios internacionales, el cumplimiento de las obligaciones financieras, el financiamiento del plan de inversiones y el ingreso a nuevos negocios.

El año transcurrió en un contexto complejo, particularmente con respecto a las variables macroeconómicas en la Argentina, con una tasa de inflación anual que, según el IPC del INDEC, fue del 117,8%, mientras que la devaluación de la moneda alcanzó el 27,7%. El acceso a divisas por parte de las empresas continuó restringido, aunque desde el mes de diciembre de 2023, con el cambio de gobierno, se comenzaron a liberar los pagos de nuevas importaciones dentro de un esquema de pagos en cuotas, el cual fue progresivamente flexibilizado durante el año. Adicionalmente, mediante la adquisición de BOPREALES, se fue regularizando la deuda de importaciones pendientes del año 2023.

En lo que respecta a la estructura de financiamiento, se realizó una extensión de plazos de los vencimientos de deuda en moneda argentina. Se emitieron dos nuevas series de Obligaciones Negociables en condiciones favorables y bajo el programa aprobado por la Comisión Nacional de Valores, ambas en moneda local y a tasa variable (Clase 23 y 24). Asimismo, durante el segundo semestre del año, se canceló la primera cuota de amortización de capital de la Obligación Negociable Internacional Clase 18, emitida en el año 2022.

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

En cuanto a nuestras operaciones en el exterior, se resalta el financiamiento obtenido por nuestras filiales en Perú, a efectos de lograr la ampliación de la planta de Cartocor Perú en Lurín, y el licenciamiento y compra de activos de la marca SAYON.

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

Administración y Tecnología

En 2024 se llevaron a cabo proyectos significativos con el propósito de avanzar en la visión digital, apoyando los objetivos empresariales mediante la tecnología, los modelos digitales y la inteligencia artificial.

Dentro del ecosistema TOKIN, implementamos esta herramienta en Chile, permitiéndonos ofrecer tendencias alimentarias personalizadas. En Argentina, presentamos Tokin Pay con opciones de pago en microcuotas para clientes seleccionados; además, avanzamos con la mejora de Tokin Vipo para los puntos de venta y evolucionamos el portal B2B para fortalecer nuestros procesos comerciales.

Por su parte, la herramienta ArcorNET, nacida en Arcor Argentina, ahora se expande a otros países del grupo.

Con el objetivo de transformar la planificación de la cadena de abastecimiento y llevarla a estándares globales, avanzamos con el proyecto IBP Kynaxis, introduciendo esta nueva tecnología analítica y predictiva, directamente integrada con los procesos transaccionales de los negocios de Consumo Masivo. Durante el año, también incorporamos la operación de Brasil a Oracle OTM, que optimizó el proceso logístico y permitió la reducción de costos. En las plantas industriales de Salto, Caroya y Arroyito, seguimos avanzando en la mejora del modelo de Industria Digital, con la actualización de software y procesos operativos, que tienen por objetivo maximizar la generación de valor.

Extendimos el plan de transformación de RR.HH., iniciado en Brasil, a otros países. Desde noviembre de 2024, gestionamos reclutamiento, beneficios, ausencias y compensaciones, entre otras tareas, con el software Oracle HCM. Esta solución en la nube facilita la movilidad, la aplicación de analítica avanzada y el uso de inteligencia artificial generativa, representando la evolución continua.

Para optimizar el cierre financiero y mejorar la toma de decisiones, seguimos ampliando los procesos financieros gestionados bajo Oracle EPM: Planificación Financiera, Gestión de Rentabilidad, Consolidación y Cierre Financieros (FCCS), junto con Reportes Narrativos y Conciliaciones (ARCS).

En diferentes procesos administrativos, se ejecutaron proyectos de automatización y optimización operativa. Mediante la implementación de Esker en Uruguay para la gestión de pagos y proveedores, se lanzó la herramienta Celonis con IA para mejorar la gestión de cobranzas. Además, continuamos automatizando procesos administrativos en general con tecnología RPA.

En el área de Data y Analítica, se desarrolló una nueva estrategia basada en datos, utilizando tecnología de Google. Se crearon células de BI por áreas de negocio, con un enfoque en capacitación y autogestión, logrando una alta participación y mejoras a través del trabajo colaborativo de los usuarios de negocio.

Nuestro plan estratégico de Inteligencia artificial busca potenciar su aplicación y el gobierno de datos, mediante el desarrollo de casos propios como en el uso de soluciones de IA integradas en las aplicaciones de negocio existentes. Durante 2024, con Gen-IA, se implementaron casos de uso aplicados a procesos de desarrollo y control de contenido e imágenes. También desarrollamos soluciones para el acceso y procesamiento de documentos corporativos y contenido de capacitación con el asistente de información industrial GeniaAR. En cuanto a la IA clásica, continuamos generando casos de uso para la atención del punto de venta y la personalización de las ofertas de productos y servicios para los clientes.

En la cadena de abastecimiento, se realizaron análisis de comportamientos de insumos y abastecimiento, y en la gestión operativa de líneas industriales, a efectos de lograr mejoras en los procesos.

Actualizamos Oracle JDE a la versión 9.2.8 en OCI, optimizando la integración de la plataforma transaccional con las soluciones de valor para los procesos de negocio. También mejoramos la Arquitectura Cloud mediante la observabilidad, la automatización y la resiliencia de nuestra plataforma tecnológica.

Consideramos que la ciberseguridad es esencial para proteger la información sensible y garantizar la continuidad operativa. Por ello, llevamos a cabo varios proyectos de ciberseguridad para mitigar riesgos, prevenir ataques y asegurar la integridad de nuestros sistemas y datos.

En 2025, la transformación digital seguirá siendo clave en nuestra estrategia de desarrollo de negocio. Con foco en la plataforma TOKIN, continuaremos con la transformación de los procesos comerciales y de vinculación con clientes y consumidores. Además, continuaremos con los proyectos Kynaxis IPB y Oracle OTM enfocados en la cadena de abastecimiento, implementaremos nuevos procesos de RR.HH. con ORACLE HCM y ampliaremos el alcance de Oracle EPM. Incluso, continuaremos con la mejora de procesos a través de Esker, Celonis y RPA para optimizar la eficiencia y productividad en todas nuestras operaciones.

Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos implementó durante el año diversas acciones y procesos a nivel global, con el objetivo de seguir desarrollando a colaboradores y colaboradoras, mejorar el bienestar organizacional y continuar trabajando en la evolución cultural.

La creación de valor e igualdad de oportunidades es un pilar fundamental. Por ello, continuamos con la ejecución de programas de prácticas de formación en el ámbito laboral y la generación de oportunidades en los primeros pasos en el ciclo de vida laboral, principalmente en Argentina a través del Programa de Pasantías. Además, buscamos incorporar de manera continua talento de todas las carreras universitarias y terciarias del país. Nuestro semillero de perfiles profesionales se encuentra activo desde 2003 y, a lo largo de los años, nos permitió recibir y desarrollar a 1.606 estudiantes, de los cuales más del 40% fueron efectivizados.

Reconociendo que la diversidad potencia nuestra perspectiva del mundo, beneficia a nuestros equipos y fortalece a toda la organización, desde el año 2021, impulsamos con determinación el Plan Estratégico de Diversidad e Inclusión (PEDI), que incorporó en los últimos años nuevos pilares: Generaciones, Diversidad Sexual y Etnocultura, los cuales se suman a los que promovemos desde 2012, centrados principalmente en "Personas con Discapacidad" y "Género".

Para abordar estos pilares, hemos trazado un plan de acción que abarca desde una primera fase de sensibilización hasta procesos formativos, construcción de hábitos y reconocimiento. Dependiendo de la evolución de cada pilar, avanzamos con la definición de acciones, procesos y beneficios, considerando la evolución cultural natural de estos temas en nuestra organización, en la sociedad y en nuestros equipos. En este sentido, creamos un Comité Estratégico DEI, liderado por el área de Recursos Humanos y líderes representativos de todas las áreas y negocios, que nos permite avanzar con firmeza en este proceso de evolución cultural. Adicionalmente, se destaca la consolidación del Comité Operativo DEI, conformado por colaboradores voluntarios, el cual tiene bajo su responsabilidad generar propuestas innovadoras para avanzar en cada uno de los pilares, junto con un equipo de Embajadores, buscando que en cada lugar en donde operamos contemos con un referente en la temática que facilite las iniciativas y acelere la evolución.

Uno de los principales focos en 2024 estuvo en desarrollar programas de aceleración de carrera para mujeres, no solo en puestos de liderazgo, sino que buscamos equidad en todas las áreas, a través de programas como "Más Mujeres en Mantenimiento", lanzado en Brasil, y el Programa "Encuentros que inspiran", realizado en Argentina.

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

Dentro del marco de la planificación de recursos estratégicos, cuyo objetivo es identificar el talento en la compañía y prepararlo para ocupar posiciones de mayor complejidad, durante 2024 se realizaron coberturas y cambios de posiciones, cubriendo de manera interna más del 70% de las posiciones gerenciales.

Uno de los grandes hitos del 2024 fue la extensión en Argentina y otros países de la solución Oracle HCM Cloud. Este nuevo sistema de gestión de Capital Humano nos permite estar más cerca de los colaboradores y evolucionar en la resolución de los procesos relacionados. Se implementaron los módulos *core*: ausencias, empleos, beneficios, compensaciones y aprendizaje; actualmente, el 100% de la compañía opera en esta plataforma. En paralelo, en el marco de este proyecto y bajo nuestro lineamiento de desarrollo interno, se mejoró el proceso de búsquedas abiertas, a través del cual fomentamos el crecimiento de aquellos colaboradores que desean asumir nuevos desafíos.

Dentro de Oracle HCM Cloud y continuando con la formación de habilidades y conocimientos, se incorporaron a la plataforma nuevos contenidos disruptivos a través de diferentes cursos y programas digitales y presenciales. Adicionalmente, en el plan de desarrollo se consideraron iniciativas con modalidades mixtas, entre virtuales y presenciales, capitalizando las herramientas digitales, pero sosteniendo espacios de encuentro y conexión.

Entendiendo los desafíos que el contexto nos plantea en términos de liderazgo, desarrollamos conceptualmente el modelo de liderazgo de Grupo Arcor, el cual se dará a conocer mediante instancias de formación a partir del 2025.

El bienestar de nuestros colaboradores se enmarca en una gestión sostenida en el tiempo, basada en el abordaje del resultado de las percepciones de cada integrante de nuestra organización sobre las condiciones organizacionales y los equipos. De esta manera, nos orientamos a una concepción integral del bienestar de las personas dentro de la organización, alineada con nuestra Política de Sustentabilidad. En este sentido, durante el año 2024 se llevó a cabo la encuesta corporativa de Bienestar Laboral con alcance global. La misma fue respondida por 15.056 colaboradores, obteniéndose entre algunos indicadores un índice de favorabilidad general del 73% y un ENPS total de 55.4.

También continuamos con la consolidación de nuestro proceso de orientación, estímulo y reconocimiento del desempeño, apalancándonos en el concepto de feedback múltiple, a través de la incorporación de miradas de clientes internos, pares y reportes. En 2024, el Sistema de Gestión de Desempeño contempló a aproximadamente 4.500 colaboradores distribuidos en todos los países.

Calidad

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

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

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

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

Dentro de la iniciativa “CRECER en cada paso con nuestros proveedores desde el inicio de la cadena de valor”, trabajamos para reducir los riesgos asociados a la cadena de suministros y contar con proveedores confiables que compartan nuestra filosofía de gestión. Durante el 2024, continuamos con la evaluación, seguimiento y desarrollo de proveedores, conservando los logros y estándares de calidad e inocuidad alcanzados. Adicionalmente, se definió como meta de Sustentabilidad para el 2030 que el 100% de proveedores de materias primas y materiales de empaque estén calificados por certificación GFSI o por evaluación interna, y tener el 80% de proveedores de ingredientes certificados con normas GFSI reconocidas.

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

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

Para acercarnos más a nuestros clientes y consumidores, continuamos trabajando en nuestra iniciativa “FIDELIZAR a nuestros clientes y consumidores”. Durante el año mantuvimos las vías de contacto existentes, considerando nuevos perfiles de consumidores. En busca de optimizar también la calidad de atención a nuestros consumidores y clientes, en Argentina se realizaron mejoras al servicio integrado de monitoreo de redes sociales y de atención telefónica. Logramos mantener nuestros niveles de atención y servicio, fidelizando a nuestros clientes y consumidores en post venta. Todos los contactos se registran en nuestro sistema CRM y la información es compartida a nuestra área de Calidad para elaborar una respuesta en cada caso. Vale destacar que mantenemos la certificación ISO 9001 en el Servicio de Atención al Consumidor, lo que asegura el cumplimiento con los requisitos y la mejora continua.

Respecto a todo lo relativo a Legislación Alimentaria, durante 2024 se realizó el seguimiento cercano de la implementación efectiva de la Ley de Promoción de Alimentación Saludable en Argentina y en los países de la región donde se comercializan los productos con packaging de mercado interno. Consecuentemente, se trabajó la articulación interna y externa (con las cámaras de Alimentos y Coordinadoras de cámaras y Autoridades sanitarias) para promover los cambios en la ley que favorezcan a la armonización en la región.

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

Sustentabilidad

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

Plasmamos nuestro compromiso con la sustentabilidad en nuestra misión, visión, y valores, así como en el propósito corporativo, el Código de Ética y de Conducta corporativo y en todas las políticas y procedimientos asociados.

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

- **Producir alimentos sustentables**

1. *Alimentación saludable y accesible.* En 2024 se establecieron nuevos lineamientos para mejorar el porfolio de productos en el marco de “Alimentos para Vivir Mejor”, nuestra Estrategia de Alimentación & Hábitos de Vida Saludable, que establece tres pilares de acción que impulsamos con el objetivo de promover una alimentación variada, equilibrada, inclusiva y accesible: “Productos que evolucionan para ofrecer las mejores opciones”, “alianzas y conocimientos para innovar” y “acciones para promover hábitos de vida saludable”. En línea con el contexto normativo y las tendencias de consumo emergentes, los nuevos lineamientos dentro del pilar de mejora de productos incluyen nuevas pautas para la reducción de nutrientes críticos en todo el porfolio, el control de porciones en productos de consumo ocasional y la nutrición positiva (como el agregado de fibra, granos enteros o fortificación), con foco en categorías y segmentos de productos específicos
2. *Calidad en cada paso.* En el marco de la Estrategia de Calidad: “Valor en cada paso”, durante 2024 se completó el primer ciclo de auditorías externas no anunciadas, que abarcó a 37 sitios de la compañía. Además, se logró que el 83,2% de proveedores de materias primas y materiales productivos evaluados o calificados bajo normas GFSI certificadas o Auditorías Arcor. También que el 90% de las plantas propias elaboradoras de alimentos y el 72.5% de los proveedores de ingredientes estén certificados bajo una norma de Global Food Safety Initiative (GFSI).
3. *Agricultura regenerativa.* En 2023 se adquirieron 111.000 toneladas de maíz certificados bajo el estándar de producción sustentable SAI-FSA y se establecieron los primeros acuerdos comerciales con clientes para la venta de productos certificados (alcohol, almidón, fructosa, gluten feed). También se mantuvo la certificación BONSUCRO para la producción propia de caña de azúcar y se superaron las 136.000 t de caña de azúcar orgánica certificada bajo el estándar USDA-NOP. Además, continuamos dando impulso a proyectos de agricultura sustentable y regenerativa, como la iniciativa Carbono en los Suelos Agrícolas, implementada en conjunto con CREA y UPL, para la medición de la huella de carbono y del carbono orgánico en suelo en 9 producciones (caña de azúcar, carne, tomate, frutas de carozo, vid, citrus, ganadería ciclo completo, forestal y rotación maíz, trigo, soja).

- **Promover la prosperidad de las personas**

1. *Inclusión, diversidad y equidad.* Continuamos impulsando la Estrategia de Diversidad de la compañía, promovida por el Comité de Diversidad para fomentar una cultura interna diversa con los siguientes focos: equidad de género, inclusión de personas con discapacidad, generaciones, diversidad sexual (LGBTIQ+) y razas y etnias. En base a las actividades desarrolladas en cada foco, durante 2024 logramos que el 46% de los ingresos a la compañía fueran mujeres, el 43% de las vacantes gerenciales y de jefatura fueran cubiertas por mujeres y el 1,9% de la dotación total esté integrada por personas con discapacidad.
2. *Bienestar laboral.* Lanzamos el nuevo Programa de Evolución Cultural que aborda todos los comportamientos y metodologías de las áreas de Calidad, MAHPI y SGI bajo un modelo único. Además, se continuaron implementado diversos programas orientados a promover la seguridad, la salud y el bienestar de los colaboradores y las colaboradoras en las operaciones industriales. En base a las iniciativas impulsadas logramos reducir en un 31% los accidentes con respecto al período 2023.
3. *Desarrollo de las comunidades y de la cadena de valor.* En el marco de la Estrategia de Gestión de Impactos Comunitarios, implementada desde los 31 Comités de Relaciones con la Comunidad que funcionaron en las operaciones en Argentina, Chile, México y Brasil, continuamos promoviendo un vínculo empresa-comunidad favorable, que permite sostener la licencia social para operar y que genera condiciones propicias para el desarrollo de la actividad industrial de nuestras bases.

- **Preservar la sostenibilidad del planeta**

1. *Cuidado del agua.* Se avanzó en la implementación de la “Estrategia de Agua”, con el objetivo de promover un uso cada vez más eficiente de este recurso. A partir de las mejoras impulsadas durante el año, se logró una reducción en el consumo específico de agua del 0.91% con respecto al año 2023. En aquellas operaciones ubicadas en regiones de riesgo hídrico alto, la reducción en el consumo específico de agua fue del 14.50%.
2. *Acción por el clima y la biodiversidad.* Se continuó trabajando en la revisión de la “Estrategia de Cambio Climático”. En base al nuevo inventario de emisiones de gases de efecto invernadero de Grupo Arcor desarrollado en 2023, avanzamos en la revisión de las metas de cambio climático conforme los estándares internacionales en la materia. Por otra parte, en el marco de la “Estrategia de Biodiversidad”, efectuamos un relevamiento de fauna en áreas de producción de caña de azúcar y de conservación de la finca del Ingenio La Providencia, que permitió identificar, a través de más de 24 cámaras trampa, 11 especies de mamíferos, incluyendo 4 especies amenazadas: ocelote, pecarí de collar, comadreja colorada y hurón mayor.
3. *Circularidad de los materiales.* Durante 2024 se continuó avanzando con el Programa de Basura Cero al 2025 y se logró que 22 plantas cumplan el objetivo de no enviar residuos a enterramiento.

Por otro lado, considerando que todos los compromisos de la Estrategia de Sustentabilidad 2030 se apoyan en la integridad, el respeto por los Derechos Humanos y la innovación, como la base para impulsar las acciones que se llevan adelante, durante 2024 se continuó avanzando en la implementación de la “Política de Compromiso con los Derechos Humanos”, aplicable a todo el grupo, que establece los compromisos vinculados con los derechos referidos a prácticas laborales, preservación del ambiente, información y confidencialidad, comunidades e integridad.

Para supervisar la implementación de la Estrategia de Sustentabilidad 2030, se continuó impulsando transversalmente un sistema de gobierno y gestión de la sustentabilidad en todos los negocios y áreas corporativas de la empresa. El Comité Corporativo de Sustentabilidad se reunió 3 veces a lo largo del año para monitorear el avance de cada una de las estrategias impulsadas para abordar los compromisos definidos. A su vez, nuestros negocios promovieron 963 iniciativas a través de los “Planes Operativos de Sustentabilidad”; se definieron 63 objetivos divisionales de sustentabilidad en 14 negocios y áreas corporativas, y 3.806 colaboradores fueron abarcados por objetivos de sustentabilidad que impactaron en su remuneración variable.

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

Relaciones con la comunidad

La gestión de los impactos comunitarios de nuestras bases industriales es uno de los compromisos centrales de la “Estrategia de Sustentabilidad 2030”. En este marco, la empresa reafirma su rol como actor corresponsable del desarrollo integral de las comunidades en las que opera, reconociendo y administrando los impactos de su actividad en cada territorio.

Durante 2024, continuamos consolidando el modelo y la estrategia de gestión de impactos comunitarios integrado al sistema de gestión industrial de la compañía. Este trabajo se llevó adelante promoviendo iniciativas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los valores corporativos, a través de Programas Corporativos y de iniciativas locales, gestionados por los 30 Comités Locales de Relaciones con la Comunidad conformados en Argentina, Chile, Brasil y México.

Para fortalecer los vínculos con los actores de las comunidades a las que pertenecemos, participamos activamente en diversos espacios de articulación, considerándolos clave para el rol de la empresa como actor social y económico.

En la planta de Recreo, por segundo año consecutivo como en el Ingenio La Providencia y en el Complejo Misky, se realizó el Programa de Fortalecimiento a Organizaciones Sociales con la finalidad de dotar a las organizaciones sociales de herramientas para potenciar sus capacidades de formulación, acción, gestión, articulación, diseño de proyectos y gestión de impacto de sus acciones. Participaron 35 organizaciones comunitarias.

En convenio con la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y la Municipalidad de Arroyito creamos el Centro de Estudios Superiores Arroyito (CESA), que favoreció el acceso a la educación superior universitaria a 200 jóvenes y adultos por medio de 6 diplomaturas.

En 2024, consolidamos la Política de Voluntariado, orientada a fomentar el compromiso social, el desarrollo profesional y la intervención directa en comunidades. Más de 250 colaboradores participaron en jornadas junto a Bancos de Alimentos, logrando clasificar más de 19.000 kilos de alimentos y generar más de 54.000 platos de comida para personas en situación de vulnerabilidad. Estas acciones, desarrolladas en 7 bases y oficinas comerciales, reafirmaron el impacto positivo de la participación colaborativa y el compromiso con el desarrollo sostenible.

Durante el 2024 se mantuvo la implementación de los programas corporativos tales como:

Vinculación empresa escuela: este año se continuó con la implementación del Programa de Vinculación con las Escuelas Técnicas a través del cual más de 270 jóvenes realizaron pasantías en nuestras plantas industriales, como también se fortaleció la alianza con la Asociación Empresaria Argentina, con quien se implementa el Proyecto de Mentorías para 280 jóvenes estudiantes secundarios de escuelas públicas y privadas de las Provincias de San Luis, San Juan y la localidad de Lujan.

Por otra parte, a través del **Programa de Donaciones de Productos**, se donaron 862.799 kilos en Argentina a organizaciones que trabajan para facilitar el acceso a la alimentación de los sectores más empobrecidos. A su vez, considerando la situación social y económica del país, se implementó por tercer año consecutivo la iniciativa “**Acción Especial Fin de Año**”, con el objetivo de acompañar a distintas organizaciones que brindan asistencia alimentaria directa a los sectores urbanos en situación de vulnerabilidad. En diciembre se donaron productos no perecederos y navideños para cubrir 60 mil raciones de almuerzos/cenas y meriendas. Además, se realizó la donación de más de 24.000 mil cajas a los Bancos de Alimentos de Córdoba, Paraná y Rosario. Y, en marco del aniversario por los 20 años de la Red de Bancos de Alimentos, apoyamos la campaña: “Por un país sin hambre”, a través del rescate y recupero de alimentos para 4.500 organizaciones sociales.

El **Programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR)** continuó ampliando su cobertura a través de la incorporación de nuevos proveedores y de nuevas compras realizadas a nivel corporativo y en las distintas bases de operación. Durante 2024 se efectuaron compras por más de 658 millones de pesos argentinos.

El Programa de Formación Ambiental “**Ser Parte**” se desarrolló nuevamente de manera presencial, llegando este año a 2.500 niños y niñas en edad escolar primaria de Argentina y Chile, que asisten a 29 escuelas vecinas a las bases operativas de la empresa.

Asimismo, se continuó implementando el **Programa de Visitas** a las plantas industriales y durante 2024 recibimos a más de 10.000 personas, principalmente niños, adolescentes y jóvenes.

Inversión social regional en niñez

Estamos fuertemente comprometidos con el respeto y promoción de los derechos de la niñez. Nuestra estrategia de inversión social en la región llevada adelante a través de Fundación Arcor en Argentina (1991), Instituto Arcor Brasil (2004), Fundación Arcor en Chile (2015). Desarrollamos iniciativas de alcance latinoamericano, con la misión de contribuir en la educación como una herramienta de igualdad de oportunidades para la niñez.

En este sentido, nuestra Inversión Social focaliza su accionar en tres ejes de trabajo:

- *Niñez y Desarrollo Integral en los Primeros Años*: fortalecemos servicios y entornos de atención y educación de la Primera Infancia a través de la capacitación de adultos referentes y apoyo a las condiciones materiales de las instituciones que trabajan con la niñez.
- *Niñez y Vida Saludable*: promovemos la construcción de hábitos de vida saludable en la niñez por medio del apoyo a proyectos en las comunidades, instancias de capacitación y formación para adultos referentes de espacios educativos posicionamiento y difusión de la temática.
- *Niñez en la agenda pública*: buscamos promover el debate y la reflexión acerca de la situación de la niñez en Latinoamérica por medio de estrategias transversales de comunicación y movilización social para aportar a la visibilidad de la temática en la agenda pública.

Durante el año 2024, apoyamos y llevamos adelante 164 iniciativas en Argentina, Brasil, Chile y otros países de la Región, a través de los cuales alcanzamos directa o indirectamente a 683.515 niños y niñas y capacitamos a 58.899 personas vinculadas a la temática de la niñez. Asimismo, participaron 522.683 personas en forma digital y llegamos a 7.749.409 personas del público masivo.

Cabe destacar que, durante el período, Instituto Arcor Brasil conmemoró sus 20 años de trabajo en dicho país. En este marco, se llevaron a cabo una serie de acciones especiales. Durante estas dos décadas, el Instituto ha apoyado 700 proyectos, que han beneficiado a más de cuatro millones de niños y adolescentes en todos los estados brasileños, principalmente en las regiones donde se encuentran las plantas industriales de Grupo Arcor en los municipios de Bragança Paulista (SP), Campinas (SP), Rio das Pedras (SP) y Contagem (MG).

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

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

En 2023, el monto total destinado a la inversión social y la gestión de impactos en la comunidad ascendió, en miles de pesos ARS 5.280.882 de los cuales ARS 3.708.379 se canalizaron a través de donaciones de productos. Además, se aportaron ARS 840.556, en dinero y materiales, para concretar diferentes iniciativas de vinculación comunitaria.

A su vez, para las acciones de Inversión Social Regional, realizadas por Fundación Arcor en Argentina y Chile e Instituto Arcor Brasil, se destinaron ARS 731.947.

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

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

El Estado de Cambios en el Patrimonio Individual por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2023 presenta en el rubro Resultados No Asignados un saldo positivo de ARS 299.193 millones, que incluye, entre otros conceptos, el resultado del ejercicio por ARS 291.079 millones (ganancia).

El Directorio considera conveniente, teniendo en cuenta el nivel de liquidez, los compromisos financieros y la evolución de las inversiones de la Sociedad, poner a consideración de la Asamblea de Accionistas la siguiente Propuesta de Destino de los Resultados No Asignados:

1. No constituir Reserva Legal por haberse completado el porcentaje requerido por la Ley General de Sociedades;
2. Distribuir dividendos en efectivo por la suma, en millones de pesos, de ARS 30.000 mediante la desafectación total de la Reserva Especial para Futuros Dividendos, y el saldo restante desde la cuenta de Resultados No asignados;
3. Destinar el saldo remanente a incrementar la Reserva Facultativa para Futuras Inversiones.

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

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

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

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

TOMA DE DECISIONES Y CONTROL INTERNO

a) Gobierno: la Asamblea

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

b) Dirección y Administración

El Directorio

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

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

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

Presidente:	Sr. Alfredo Gustavo PAGANI
Vicepresidente:	Sr. Mario Enrique PAGANI
Directores Titulares:	Sr. Víctor Daniel MARTIN Sr. Alejandro Fabián FERNÁNDEZ Sr. Nicolás Enrique MARTIN Sra. Andrea Cecilia PAGANI Sr. Fernán Osvaldo MARTÍNEZ Sr. Alejandro ASRIN
Directores Suplentes:	Sra. Lilia María PAGANI Sra. Karina Ana Mercedes PAGANI Sra. Marcela Carolina GIAI

c) Comité de Auditoría

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

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

d) Comisión Fiscalizadora

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

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

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

e) Auditores externos

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

f) Control interno

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

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

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

g) Gobierno corporativo

Como Anexo I, se adjunta el Reporte del Código de Gobierno Societario correspondiente al ejercicio 2024 en cumplimiento de lo estipulado en el Título IV, "Régimen Informativo Periódico", de las Normas de la Comisión Nacional de Valores (N. T. 2013) aprobadas por la Resolución General 622/2013 y sus modificatorias, de dicho organismo.

h) Comité de Recursos Humanos

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

i) Comité de Finanzas y Estrategias

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

j) Comité de Ética y Conducta

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

k) Comité de Sustentabilidad

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

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

l) Comité de Compras

En el año 2015, el Directorio constituyó un Comité de Compras, cuya función principal es evaluar, gestionar y mitigar los riesgos vinculados a la cadena de suministros, tanto de bienes como de servicios, de Grupo Arcor.

m) Comité de Inversiones

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

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

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

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

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

1. Comparativos patrimoniales en valores ajustados

	2024	2023	2022
	%	%	%
Activo Corriente / Activo Total	27,10	23,95	23,04
Activo No Corriente / Activo Total	72,90	76,05	76,96
Pasivo Corriente / Total Pasivo + Patrimonio Neto	50,13	37,48	43,89
Patrimonio Neto / Total Pasivo + Patrimonio Neto	35,96	31,28	31,84

2. Comparativos de gastos e ingresos respecto de las ventas

	2024	2023
	%	%
Ganancia Bruta	24,22	29,90
Gastos de Comercialización	(17,97)	(17,00)
Gastos de Administración	(6,76)	(9,66)
Otros Ingresos / Egresos Netos	(1,84)	(0,25)
Resultado de Inversiones en Sociedades	5,76	2,53
Resultados Financieros Netos	29,27	(3,57)
Impuesto a las Ganancias	(11,72)	(1,25)
Ganancia Neta del Ejercicio	20,97	0,69

Inversiones de Arcor S.A.I.C.

Las principales inversiones de Arcor S.A.I.C. dadas de alta durante el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2024 fueron las siguientes:

Rubro	Monto en millones de ARS
- Terrenos y construcciones	391
- Máquinas e instalaciones	540
- Muebles, herramientas, vehículos y otros equipos	6.013
- Obras en construcción y equipos en tránsito	23.657

Relaciones con Sociedades Controlantes, Subsidiarias, Asociadas y Control Conjunto

SOCIEDADES	PRÉSTAMOS OTORGADOS	PRÉSTAMOS RECIBIDOS	Cuentas por COBRAR	Cuentas por PAGAR	OTROS CRÉDITOS	OTROS PASIVOS
ARCOR ALIMENTOS BOLIVIA S.A. Acciones Integradas: BOB	-	-	-	-	-	594
ARCOR ALIMENTOS INTERNACIONAL S.L., Sociedad Unipersonal	228.614,00	-	36.260	328	6.075	10.805
ARCOR DE PERÚ S.A. Acciones Integradas: EUR	-	-	-	1.679	364	-
ARCOR DO BRASIL LTDA. Acciones Integradas: BRL	2.449,00	-	-	4.347	1.155	-
ARCOR MIDDLE EAST GENERAL TRADING FZE Acciones Integradas: USD	-	-	-	23	-	-
ARCOR U.S.A. INC. Acciones Integradas: USD	-	-	-	6.599	1.070	-
ARCORPAR S.A. Acciones Integradas: PYG	-	-	-	1.561	-	-
ARDION S.A. Acciones Integradas: ARS	-	-	-	2.489	66	-
BAGLEY ARGENTINA S.A. Acciones Integradas: ARS	9.279,00	-	29.282	18.421	1.011	-
BAGLEY CHILE S.A. Acciones Integradas: CLP	-	-	-	73	1	-
BAGLEY DO BRASIL ALIMENTOS LTDA. Acciones Integradas: BRL	-	-	-	-	18	-
BAGLEY LATINOAMÉRICA S.A. Acciones Integradas: EUR	49.700.611,00	-	-	-	-	-
CARTOCOR CHILE S.A. Acciones Integradas: CLP	6.632.261.044	-	-	-	-	-
CARTOCOR S.A. Acciones Integradas: ARS	13.684.528,00	-	48.298	3.396	3.922	-
CONSTRUCTORA MEDITERRÁNEA S.A.C.I.F.I. Acciones Integradas: ARS	109.687.068	83	-	6	55	-
DULCERÍA NACIONAL, LDA. Acciones Integradas: AOA	-	-	-	6.301	-	573
GAP INVERSORA S.A. Acciones Integradas: ARS	40.073,00	12	-	-	-	-
GAP REGIONAL SERVICES S.A. Acciones Integradas: UYU	-	-	-	-	4.539	-
INDUSTRIA DE ALIMENTOS DOS EN UNO S.A. Acciones Integradas: CLP	-	-	-	2.330	-	-
INGREAR HOLDING S.A. Acciones Integradas: ARS	4.080.000.000,00	-	-	-	-	-
INGRECOR S.A. Acciones Integradas: ARS	-	-	-	5.186	3.237	-
MASTELLONE HERMANOS S.A. Acciones Integradas: ARS	159.165.436,00	-	-	235	280	-
MUNDO DULCE S.A. DE C.V. Acciones Integradas: MXN	-	-	-	-	-	-
PAPEL MISIONERO S.A.L.F.C. Acciones Integradas: ARS	-	-	2.682	318	174	-
UNIDAL ECUADOR S.A. Acciones Integradas: USD	-	-	-	861	-	-
UNIDAL MÉXICO S.A. DE C.V. Acciones Integradas: MXN	-	-	-	84	-	-
VAN DAM S.A. Acciones Integradas: UYU	-	-	-	1.664	543	-

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

SOCIEDADES	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	RECUPERO DE GASTOS	COMPRA DE BIENES	COMPRA DE SERVICIOS	OTROS INGRESOS	OTROS EGRESOS	INTERESES FINANC. GANADOS	INTERESES FINANC. PERDIDOS
	Millones de ARS							
ARCOR ALIMENTOS BOLIVIA S.A.	12.839	11	-	-	-	-	-	-
ARCOR ALIMENTOS INTERNACIONAL S.L., Sociedad Unipersonal	1.826	-	-	2.613	-	-	510	2.468
ARCOR DE PERÚ S.A.	5.192	-	-	-	-	-	-	-
ARCOR DO BRASIL LTDA.	5.729	-	1.811	-	-	-	-	-
ARCOR MIDDLE EAST GENERAL TRADING FZE	23	-	-	-	-	-	-	-
ARCOR U.S.A. INC.	29.758	-	-	-	-	950	-	-
ARCORPAR S.A.	21.341	7	-	-	-	-	-	-
ARDION S.A.	12.732	240	928	-	-	-	-	-
BAGLEY ARGENTINA S.A.	157.309	1615	1935	1.667	-	-	-	(14.379)
BAGLEY CHILE S.A.	367	-	-	-	61	-	-	-
CARTOCOR CHILE S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-
CARTOCOR S.A.	18.684	1481	65.080	368	-	-	-	(22.106)
CONSTRUCTORA MEDITERRÁNEA S.A.C.I.F.I.	3	6	-	407	9	-	(52)	-
DULCERÍA NACIONAL, LDA.	2.582	-	-	-	-	-	-	-
GAP INVERSORA S.A.	-	-	-	-	-	-	(3)	-
GAP REGIONAL SERVICES S.A.	-	-	-	3.098	-	-	-	-
GRUPO ARCOR S.A.	3	-	-	-	-	-	-	-
INDUSTRIA DE ALIMENTOS DOS EN UNO S.A.	19.150	-	-	-	-	-	-	-
INGRECOR S.A.	20.661	6.752	38.364	-	-	-	-	-
INGREDION CHILE S.A.	101	-	-	-	-	-	-	-
MASTELLONE HERMANOS S.A.	722	-	1.450	4	-	-	-	-
MUNDO DULCE S.A. DE C.V.	40	-	-	-	-	-	-	-
PAPEL MISIONERO S.A.I.F.C.	2.243	220	393	-	-	-	-	(4.876)
UNIDAL ECUADOR S.A.	2.969	-	-	-	-	-	-	-
UNIDAL MÉXICO S.A. DE C.V.	461	-	-	-	-	-	-	-
VAN DAM S.A.	16.806	15	-	233	-	-	-	-

Dejamos a consideración de los Señores Accionistas la presente Memoria y su documentación, aclaramos que las notas citadas corresponden a los Estados Financieros Individuales por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2024 y solicitamos la aprobación de la gestión realizada.

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

Ciudad de Córdoba, 11 de marzo de 2025.

EL DIRECTORIO