



***MEMORIA Y
ESTADOS FINANCIEROS
65° 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 65, comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025.

CONSIDERACIONES GENERALES

En 2025, la economía mundial se caracterizó por un crecimiento moderado pero resiliente, cercano al 3,3 % según las proyecciones del FMI incluidas en la *Actualización de Perspectivas de la economía mundial*¹. Este desempeño respondió a una combinación de impulso tecnológico —especialmente por la fuerte expansión de inversiones vinculadas a inteligencia artificial y la digitalización—, junto con una demanda aún sólida en sectores específicos y políticas monetarias que comenzaron a mostrar cierto margen para ajustes en algunos países.

Sin embargo, este dinamismo coexistió con tensiones geopolíticas persistentes, un comercio internacional prácticamente estancado y señales de desaceleración en grandes economías como la zona del euro y China, lo que redujo parte del impulso externo. En paralelo, la inflación global continuó descendiendo de forma gradual, aunque con marcadas diferencias regionales y presiones aún elevadas en varios países avanzados, obligando a los bancos centrales a mantener un enfoque prudente.

En este contexto, para Estados Unidos y China, principales motores de la economía mundial, el FMI estimó un crecimiento del 2,1% y del 5,0% respectivamente.

En cuanto a América Latina, el balance preliminar de la CEPAL² menciona que la región mostró un crecimiento moderado, cercano al 2,4 % para 2025. La actividad económica mostró comportamientos heterogéneos entre países y subregiones, pero con un patrón común: debilitamiento del consumo privado, inversión todavía insuficiente y exportaciones netas con un aporte negativo en la mayoría de los países, producto de la desaceleración de las economías de Estados Unidos, los países de la eurozona y China. La inflación regional fue descendente favorecida por la baja de precios internacionales de alimentos y energía, y por la apreciación de las monedas de algunos países. Los desafíos internos relevantes de los países de la región se relacionan a la necesidad de consolidación fiscal, la gestión de riesgos financieros y a la ejecución de profundas reformas estructurales para elevar productividad y competitividad.

Según el informe de la CEPAL, las principales economías de la región, Brasil y México, mostraron un crecimiento del PBI del 2,5% y 0,4%, respectivamente. En el caso de Chile, se estima que el crecimiento del 2,5%, aproximadamente. Mientras que, para Argentina, se estima que cerrará el año con un crecimiento del 4,3%.

En el caso de Argentina, la CEPAL atribuye la mejora a la implementación desde la asunción del nuevo gobierno de un plan de estabilización macroeconómica, que permitió recomponer expectativas, frenar la inercia de la recesión y generar condiciones para que la demanda interna de ciertos sectores volviera a crecer. Un dato que destaca el informe es la desaceleración significativa de la inflación, que se atribuye a políticas monetarias más restrictivas, mejoras en la coordinación fiscal y cierta estabilidad en precios internacionales. No obstante, la CEPAL subraya que sigue siendo alta en la comparación regional, lo que representa un condicionante macroeconómico relevante, limitando la velocidad de recuperación real de los ingresos y el margen de maniobra de la política económica.

ECONOMÍA Y EMPRESA

En Grupo Arcor, cerramos el ejercicio económico N.º65, comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025, con ventas consolidadas por ARS 4.902.647 millones. En comparación con el año anterior, las ventas disminuyeron un 7,8% en pesos. Las ventas a clientes domiciliados en la Argentina representaron el 66,7% del total, mientras que las ventas a clientes domiciliados en el exterior, que incluyen las exportaciones a terceros desde la Argentina, representaron el 33,3% de las ventas consolidadas.

El año 2025 se desarrolló en un contexto macroeconómico global de crecimiento moderado, con una desaceleración progresiva de la inflación global y un escenario de elevada volatilidad en los mercados financieros, condicionado por tensiones geopolíticas persistentes y un comercio internacional con bajo dinamismo. En Argentina, principal escenario para el desarrollo de nuestros negocios, se produjo una desaceleración de la inflación y señales de recuperación gradual de la actividad, aunque con un impacto todavía dispar sobre el poder adquisitivo y las decisiones de los consumidores. Este marco condicionó el comportamiento del consumo y la dinámica competitiva, aunque permitió una evolución más favorable que la observada en el ejercicio anterior en algunos segmentos de negocio.

Además, el año se caracterizó por un primer semestre de relativa estabilidad financiera y un segundo semestre marcado por mayor volatilidad. La inflación anual según el IPC del INDEC, fue del 31,5%, la cifra más baja de los últimos ocho años. No obstante, el peso argentino sufrió una depreciación real, con un incremento del tipo de cambio que alcanzó aproximadamente un 41% en términos nominales frente al dólar. A partir de julio, la incertidumbre electoral afectó la actividad económica, presionando el tipo de cambio al alza y elevando las tasas de interés reales, con impacto en los costos financieros.

¹ Fuente: Fondo Monetario Internacional, *Actualización de Perspectivas de la economía mundial*, enero de 2026.

² Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2025). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2025* (LC/PUB.2025/26-P).

Con respecto a nuestros negocios de consumo masivo en Argentina, el año continuó presentando desafíos asociados a la evolución de los costos, la dinámica competitiva y la presión sobre los márgenes. Ciertas categorías de golosinas, chocolates y galletas mostraron una recuperación en los volúmenes de venta respecto del año anterior, mientras que el segmento de alimentos mostró una disminución.

Por otro lado, se destaca positivamente el incremento en los volúmenes de ventas de Agronegocios respecto del año anterior. En Packaging, la performance se mantuvo alineada con la evolución de los mercados atendidos, con cierta estabilidad en los volúmenes y una mayor presión competitiva sobre los precios.

El desempeño de los Negocios de Consumo Masivo de Latinoamérica estuvo influido por la combinación de factores macroeconómicos locales como la apreciación de las monedas de ciertos países, y el impacto del aumento internacional de insumos clave, en particular el cacao, que continuó presionando sobre los costos. No obstante, se registraron comportamientos diferenciados entre países, con mejoras relevantes en algunos mercados como, por ejemplo, el de Perú, gracias a la incorporación de la marca Sayon, que permitió ampliar la oferta de productos y fortalecer posiciones en categorías relevantes. En este sentido, la diversificación geográfica, la solidez del porfolio de marcas core, y la ejecución de lanzamientos estratégicos, permitieron alcanzar resultados positivos en distintos mercados y segmentos.

En cuanto al desempeño general, se destaca la obtención de un resultado operativo de ARS 293.291 millones, equivalente al 6,0% sobre ventas, mientras que en el mismo período del año anterior fue de ARS 305.895 millones, equivalente al 5,8% sobre ventas, reflejando una leve mejora en términos relativos a pesar de la disminución de las ventas en términos reales. El resultado obtenido a pesar del contexto económico detallado refleja la solidez del modelo de integración vertical de la compañía, una gestión eficiente de costos y el control riguroso de los gastos estructurales. Asimismo, se destaca la sólida posición de mercado de nuestras marcas, junto con la diversificación geográfica y de productos, factores claves que permitieron la mejora de la rentabilidad operativa en términos relativos.

Adicionalmente, como consecuencia de la desaceleración de la inflación y la evolución de la cotización del peso argentino frente al dólar, se produjo durante el año 2025 una devaluación en términos reales del 7,2% que ocasionó que los resultados financieros arrojaron una pérdida de ARS 215.921 millones. En contraposición, en el año anterior este resultado fue una ganancia de ARS 460.073 millones producto de la mayor apreciación en términos reales de la moneda ocurrida durante el año 2024 del 41,4%

Como consecuencia de lo detallado, al cierre del ejercicio, se obtuvo una ganancia neta de ARS 115.188 millones.

Los otros resultados integrales ascendieron a una ganancia de ARS 98.340 millones. Cabe destacar que dichos resultados corresponden principalmente a la diferencia de conversión a pesos argentinos de las distintas monedas locales por las tenencias accionarias y operaciones de nuestras subsidiarias del exterior, y que no tiene impacto en la generación de flujos de efectivo del Grupo. Como consecuencia, al cierre del ejercicio el resultado integral total alcanza una ganancia neta de ARS 213.528 millones.

Desde hace más de 74 años asumimos el compromiso de producir alimentos de la más alta calidad, con una rigurosa selección de materias primas que garantizan que los mejores productos lleguen del campo a la mesa. Nos impulsa nuestro espíritu emprendedor e innovamos constantemente para optimizar nuestros procesos. Además, la sustentabilidad atraviesa cada una de nuestras decisiones y guía nuestra forma de hacer y crecer en el largo plazo.

Nuestro enfoque de sustentabilidad se encuentra plasmado en la misión, visión, valores y propósito corporativo, así como en el Código de Ética y de Conducta y en las políticas y procedimientos asociados. A través de la Estrategia de Sustentabilidad 2030, "Vivir Mejor", alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, continuamos avanzando en los compromisos definidos para producir alimentos sustentables, promover la prosperidad de las personas y preservar la sostenibilidad del planeta, contribuyendo a que todas las personas puedan vivir mejor.

En paralelo, continuamos con la profundización de nuestra visión digital como habilitador clave de la estrategia de negocios. La evolución de nuestras capacidades en datos, analítica e inteligencia artificial permitió fortalecer la toma de decisiones. Consideramos estas competencias necesarias para competir en un entorno global dinámico. Asimismo, continuamos desarrollando ecosistemas digitales orientados a clientes y consumidores, ampliando el alcance y la escalabilidad de modelos de negocio basados en tecnología, y avanzando en la automatización de procesos y en la digitalización industrial, con foco en productividad en todas las áreas, calidad y eficiencia en el manejo de recursos y la optimización de la cadena de suministro.

PERSPECTIVAS FUTURAS

El FMI³ estima que la economía mundial crecerá alrededor del 3,3 % en 2026. Si bien la expansión global continúa, el desempeño sigue siendo desigual entre regiones, influido por diferencias en políticas económicas, estructura productiva y condiciones financieras.

En Estados Unidos, el FMI proyecta que la economía crezca un 2,4 % en 2026. Esta mejor proyección respecto del año 2025, es impulsada por una política fiscal que continúa brindando apoyo y por una política monetaria que empieza a operar con tasas de interés más bajas. El informe explica que esta proyección fue revisada al alza gracias a un desempeño económico mejor al previsto en el segundo semestre de 2025 y a un repunte inicial de actividad durante los primeros meses de 2026.

En cuanto a China, el FMI prevé un crecimiento del 4,5% para el año 2026 debido a la implementación de medidas de estímulo interno, incluida la expansión del crédito para inversión, y la reducción temporal de las tasas arancelarias efectivas de Estados Unidos a partir de la tregua comercial acordada entre ambos países. No obstante, el FMI advierte que la economía china continúa enfrentando obstáculos estructurales, especialmente en el sector inmobiliario y en la demanda interna, los cuales podrían limitar el crecimiento en los años siguientes.

En Europa se espera un ritmo moderado y estable de crecimiento respecto de las estimaciones previas. Según el FMI, la economía de la región crecería al 1,3% en 2026 y continuará enfrentando obstáculos estructurales no resueltos, así como los efectos persistentes del aumento de los precios de la energía tras la invasión rusa de Ucrania, que seguirán afectando a la manufactura y a la competitividad.

El FMI también advierte que la incertidumbre en torno a posibles aumentos arancelarios podría afectar el crecimiento económico global. Asimismo, las tensiones geopolíticas podrían generar disrupciones en las cadenas de suministro y presionar al alza los precios de las materias primas.

En América Latina, la CEPAL⁴ prevé un crecimiento del PBI regional del 2,3% para el año 2026. Uno de los factores fundamentales que sustentan las estimaciones de bajo crecimiento es la desaceleración que presentará el consumo privado. En particular, se espera que Brasil y México crezcan un 2,2% y un 1,3%, respectivamente.

Adicionalmente, el inicio del conflicto bélico entre Estados Unidos e Israel contra Irán a fines de febrero de 2026 introduce un nuevo foco de incertidumbre global, con potenciales efectos sobre los precios internacionales de la energía y las condiciones financieras. La evolución de este escenario podría incidir en las proyecciones de crecimiento consideradas por los organismos internacionales

Para Argentina, la CEPAL proyecta una recuperación económica con un crecimiento del 3,8% en 2026, impulsado principalmente por las exportaciones y la inversión en sectores primarios estratégicos como los hidrocarburos y la minería. Este escenario supone que la Argentina mejore las condiciones de acceso al crédito internacional y refinance los vencimientos de deuda de 2026.

En el ámbito económico local, según el Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM) publicado por el Banco Central de la República Argentina a principios de febrero de 2026, se espera un crecimiento del PBI del 3,2% para el año 2026, con un nivel de inflación del 22,1%.

Frente a este contexto, nuestras acciones continúan alineadas a nuestra visión: ser una empresa líder de alimentos y golosinas en Latinoamérica y reconocida en el mercado internacional, destacándonos por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de ingresar en nuevos negocios. Esta mirada se potencia, además, a partir de la innovación en desarrollos tecnológicos y ecosistemas digitales que impulsan nuestros negocios.

De esta manera, cada año reafirmamos nuestra estrategia centrada en crecer permanentemente con cada uno de nuestros negocios: Alimentos de Consumo Masivo, Packaging y Agronegocios, superando diversas crisis económicas en distintos mercados a partir de un fuerte posicionamiento marcario, integración vertical, y continua optimización de nuestra estructura de gastos y eficiencia operativa.

Asimismo, continuaremos con nuestra política de priorizar la liquidez, mantener una gestión eficiente del capital de trabajo y una estructura de financiamiento sólida, con el fin de asegurar el cumplimiento de nuestras obligaciones, sostener el crecimiento de nuestras operaciones actuales y concretar nuevos proyectos de inversión orientados a la expansión sostenida de nuestras actividades.

³ Fuente: Fondo Monetario Internacional, *Actualización de Perspectivas de la economía mundial*, enero de 2026.

⁴ Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2025). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2025* (LC/PUB.2025/26-P).

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 relevantes.

- **1) 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 porfolio de marcas. Destacándonos en 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, 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, turroneos 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. Elaboramos y comercializamos cereales, galletas de cereal, bañadas, 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 para consumo *on the go* y en el hogar.

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.

- **2) Agronegocios:** somos líderes en procesamiento de maíz y producción de alcohol etílico de cereales. Nuestros principales productos son: azúcar común, 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.
- **3) 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. 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.

Durante 2025, desde Grupo Arcor profundizamos el fortalecimiento de nuestros sistemas de gestión en los negocios de Alimentos de Consumo Masivo, Agronegocios y Packaging mediante la obtención y renovación de certificaciones nacionales e internacionales que avalan la calidad, la inocuidad, la gestión ambiental y la seguridad operativa de los procesos industriales. Entre los principales estándares alcanzados se encuentran las normas ISO 9001 (gestión de la calidad), ISO 14001 (gestión ambiental) y ISO 45001 (salud y seguridad ocupacional); los esquemas de seguridad alimentaria reconocidos globalmente, como FSSC 22000, BRC Global Standard for Food Safety, HACCP, BPM/GMP, y certificaciones específicas vinculadas a la producción agrícola y a la trazabilidad, como Global GAP, BONSUCRO, y la certificación Orgánica para cultivos propios. En forma complementaria, las operaciones de Packaging consolidaron certificaciones de gestión forestal responsable, como FSC y PEFC, aplicables tanto a procesos de fabricación de papel y cartón como a actividades forestales.

A continuación, se detallan brevemente los hechos más relevantes de nuestros negocios más relevantes correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025.

1) Alimentos de Consumo Masivo

Las ventas a terceros en 2025 para el Negocio de Consumo Masivo ascendieron a ARS 3.418.637 millones, mientras que en el 2024 fueron de ARS 3.562.037 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

Durante 2025, el Negocio operó en un entorno altamente competitivo y exigente, caracterizado por un consumidor más racional, una mayor sensibilidad al precio y presiones significativas sobre los costos de insumos clave, particularmente en la categoría de chocolates. En este contexto, el desempeño del negocio mostró una mejora relativa respecto del ejercicio anterior, con comportamientos diferenciados según categorías y geografías.

A nivel global, el negocio evidenció una mayor capacidad de adaptación frente al escenario desafiante, apoyándose en la fortaleza de su portafolio de marcas, la innovación selectiva, una ejecución comercial más precisa y una gestión activa del mix de productos y formatos. Las categorías de consumo planificado y aquellas con mayor valor agregado mostraron un desempeño más sólido, mientras que las categorías de impulso comenzaron a exhibir señales de recuperación, aunque condicionadas por la intensidad competitiva y los cambios en las decisiones de compra de los consumidores.

La innovación y modernización del portafolio constituyeron uno de los principales ejes de gestión del año, permitiendo ampliar ocasiones de consumo, mejorar la propuesta de valor y sostener la relevancia de las marcas en contextos de mercado muy diversos. En paralelo, se profundizó el foco en la eficiencia operativa y productiva, con inversiones industriales orientadas a ampliar capacidades, mejorar productividad y acompañar el desarrollo de nuevos productos y formatos.

La diversificación geográfica del negocio continuó siendo un factor clave para atenuar impactos negativos a nivel local, permitiendo compensar desempeños dispares entre mercados. En este marco, dentro de los mercados en donde operamos, se destacan los siguientes negocios:

Consumo masivo en Argentina

Durante 2025, el Negocio de Consumo Masivo en Argentina se desarrolló en un escenario de transición, con una desaceleración de la inflación, una recuperación gradual del consumo y una mayor apertura a las importaciones, lo que incrementó la presión competitiva, especialmente en las categorías de impulso. En este contexto, el desempeño del negocio fue heterogéneo según categorías, aunque en general mostró una evolución favorable con respecto al año anterior.

- En Alimentos, el negocio operó en un entorno de elevada competencia en precios y contracción del consumo en algunas categorías. A pesar de ello, logró sostener su participación en categorías centrales como tomates, mermeladas y atún. La agenda de innovación permitió reforzar la propuesta de valor mediante lanzamientos relevantes —como la incorporación de la categoría Ramen, nuevas variedades de ketchup, atún ahumado y líneas premium de tomatados— complementados por acciones de comunicación focalizadas en los lanzamientos y en marcas estratégicas como Presto Pronta. En el plano industrial, se avanzó en inversiones orientadas a mejoras de productividad, eficiencia y automatización, manteniendo elevados estándares de calidad y seguridad alimentaria.
- En Golosinas, el mercado evidenció una recuperación respecto del fuerte retroceso del año anterior, aunque todavía condicionado por las modificaciones en el comportamiento de los consumidores vinculados a este segmento. Se destacó el buen desempeño de las categorías de gomas y extrudados, impulsadas por marcas como Mogul y Misky, así como la evolución favorable de los chicles Topline. La incorporación de nuevas plataformas, como Mogul Masti permitieron ampliar la oferta, captar nuevas ocasiones de consumo, mejorar la rotación, y actividad en los canales de Distribución y Mayoristas.
- En Chocolates, el negocio continuó fuertemente condicionado por el incremento sin precedentes en el costo del cacao durante la primera mitad del año, lo que impactó en la dinámica de precios y consumo. No obstante, se registró una evolución más favorable en relación con el año anterior, apalancada en marcas como Cofler, Águila, Rocklets y bon o bon. Se destacó la mejora en tabletas, a través de la reformulación de la línea Cofler Macizo, el crecimiento de propuestas de mayor valor agregado y la recuperación de confitados, acompañadas por mejoras en disponibilidad y presencia en los canales de venta relevantes. Las inversiones industriales realizadas permitieron ampliar capacidad y mejorar eficiencia en las plantas del negocio.
- En Galletas, el negocio logró finalizar el año con un crecimiento en volumen en un mercado que mostró una leve recuperación, aunque con un consumidor que mantuvo un comportamiento racional y una fuerte presencia de segundas marcas y marcas blancas. Se observó un desempeño particularmente favorable en categorías indulgentes e impulso, apoyadas en la modernización del portafolio. Las marcas Chocolinas, Saladix, Traviata y la plataforma Cofler continuaron consolidándose, acompañadas por lanzamientos relevantes, como el alfajor Chocotorta, nuevas presentaciones de papas Saladix y las cracker resultantes del cobranding de Traviata y Porteñitas, junto con una inversión sostenida en comunicación. En el plano industrial, las inversiones apuntaron a mejorar eficiencia, capacidad operativa y flexibilidad productiva.

Consumo masivo en Brasil

Durante 2025, el Negocio de Consumo Masivo en Brasil operó en un entorno particularmente desafiante, con presiones sobre el consumo y un escenario de costos más exigentes, debido al incremento relevante del cacao. En este marco, el desempeño fue heterogéneo por categoría, con contracciones de volumen en algunos segmentos y mejoras relativas en el mix de productos que permitieron mitigar parcialmente el impacto del entorno sobre la rentabilidad operativa.

- En Golosinas, la retracción de los canales Mayorista y Distribución y la menor dinámica en chicles y chupetines —especialmente en líneas infantiles— condicionaron el desempeño. No obstante, los caramelos de mayor valor agregado mostraron una evolución más favorable. La marca Butter Toffees ocupó un rol central, apalancada en la consolidación de líneas de mayor sofisticación, lo que permitió compensar parte de la caída de volumen con una mejora en la calidad del mix de productos. La agenda de lanzamientos se enfocó en extensiones premium (Butter Toffees Intense) y desarrollos estacionales, reforzadas por acciones de comunicación y trade marketing en fechas clave como Halloween.
- En Chocolates, el incremento internacional del precio del cacao impactó de forma directa en ajustes de precios con su consiguiente efecto en el nivel de ventas de la categoría, afectando especialmente tabletas y cajas surtidas. Aun así, Block y bon o bon lograron crecer dentro de un mercado en contracción, apoyados en mayor cobertura, extensiones de línea y una propuesta clara de valor. La innovación se concentró en extensiones de sabores y formatos de marcas consolidadas, priorizando una innovación incremental orientada a sostener relevancia del portafolio.

Desde el punto de vista industrial, se ejecutaron inversiones relevantes orientadas a eficiencia y capacidad: instalación de nuevas líneas productivas para bon o bon que apalancaran el lanzamiento de nuevos productos, adecuaciones de layout, ampliaciones de infraestructura y automatización de finales de línea. Estas acciones, junto con mejoras en sistemas de frío y aire comprimido, permitieron acompañar el desarrollo del negocio manteniendo los estándares de calidad y seguridad alimentaria.

- En Galletas, el mercado continuó bajo presión, con contracción general del volumen y cambios en el mix de ventas, junto con la disminución de ventas de productos de marca blanca. A pesar de ello, el negocio logró sostener participación de mercado y rentabilidad relativa, apoyado en una gestión activa del portafolio y una ejecución comercial más granular. Se destacó el desempeño de galleta bon o bon, por segundo año consecutivo, mostrando una performance sobresaliente dentro de la categoría, consolidándose como un producto innovador en el mercado. Las marcas Aymoré y Danix, también registraron buen desempeño, impulsadas por acciones específicas por microrregión. En contrapartida, la marca Tortuguita registró una mayor presión competitiva en precios. Las inversiones industriales en Campinas y Contagem se orientaron a modernización de hornos y finales de línea, automatización de procesos de envasado y mejoras de seguridad y calidad.

Consumo masivo en Región Andina

Durante 2025, los mercados de la Región Andina mostraron comportamientos heterogéneos, condicionados por presiones sobre el consumo y costos de insumos clave, pero con señales de recuperación disímil en algunos países. La gestión se centró en la priorización de marcas de mayor valor, el crecimiento inorgánico, la innovación selectiva y la ejecución en canales clave.

- En Chile, en lo que respecta a Golosinas y chocolates, el mercado interno continuó evidenciando una contracción en chocolates, mientras que chicles mostró un desempeño favorable. Se profundizaron acciones de ejecución en punto de venta —especialmente en el canal de distribución— y se observaron mejoras en exportaciones intragrupo, con estabilidad en los clientes terceros. Las marcas de mayor valor reforzaron su liderazgo mediante innovación y diferenciación; en chicles, se consolidaron líneas de mayor valor agregado, y en chocolates bon o bon sostuvo su liderazgo apoyado en innovaciones y una activa gestión de los seasonals.

En Galletas, el negocio operó en un entorno de alta competitividad, especialmente en supermercados, donde se concentraron los mayores desafíos por racionalización de inventarios y presión competitiva en este canal. El canal de Distribución logró sostener su desempeño gracias a la continuidad del plan de inversión en muebles y exhibidores. La ampliación de capacidad productiva permitió consolidar el desarrollo de galletas bañadas y fortalecer marcas como Rigochoc y bon o bon, complementadas con lanzamientos orientados a mayor valor agregado (incluida una variante con nibs de cacao). En paralelo, se continuó fortaleciendo la exhibición de marcas estratégicas como Crackers y Recetas de la Abuela. En el plano industrial, se mantuvieron certificaciones y se avanzó en iniciativas de sustentabilidad y bienestar laboral, junto con inversiones en infraestructura y capacidad productiva.

- En Perú, el negocio mostró un desempeño positivo en el mercado interno, apalancado en la estrategia de portafolio enfocada en golosinas y chocolates y en la adquisición de la marca Sayon al catálogo de productos, que permitió ampliar la oferta y fortalecer posiciones en categorías relevantes. Se desarrollaron acciones de marketing para acompañar la consolidación industrial y comercial.
- En Ecuador, pese a un contexto país condicionado por factores políticos, económicos y sociales, se observó una recuperación de la actividad comercial. Se priorizó la optimización del uso de los recursos y el desarrollo de marcas core, capitalizando oportunidades mediante lanzamientos y acciones de marketing, con foco en bon o bon y gomas, para recomponer presencia y cobertura en canales.

A nivel industrial regional, se avanzó en ampliaciones de capacidad, la instalación de las líneas adquiridas en Perú, junto con actualizaciones tecnológicas y mejoras de infraestructura, sosteniendo los estándares de calidad, seguridad e inocuidad, con recertificaciones y mejoras en indicadores de auditorías.

Consumo masivo en Otras regiones

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 2025, los negocios de Consumo Masivo en otras regiones mostraron desempeños dispares, condicionados por las particularidades macroeconómicas, regulatorias y competitivas de cada mercado. En términos generales, la gestión se orientó a preservar competitividad y rentabilidad, fortaleciendo las marcas principales, sosteniendo la ejecución en punto de venta y adaptando estructuras y portafolios a contextos locales complejos.

- En Bolivia, el año se desarrolló en un entorno particularmente desafiante, con elevada volatilidad regulatoria y presiones sobre costos energéticos, salariales y logísticos, asociadas a restricciones en la disponibilidad de divisas y combustibles. Estas condiciones impactaron de manera directa en la operatoria y la planificación del negocio. Frente a este escenario, se avanzó con una adecuación integral de las operaciones comerciales y logísticas, alineando la estructura a la nueva realidad del mercado y focalizando la gestión en la optimización del mix de productos y el sostenimiento de la actividad en los segmentos clave. En paralelo, se mantuvo una agenda activa de lanzamientos y activaciones comerciales, con foco en marcas core y en propuestas estacionales, permitiendo sostener presencia y relevancia en el mercado.
- En Paraguay, el desempeño del negocio estuvo favorecido por una mejora relativa del entorno y una menor incidencia de factores distorsivos. Esto permitió sostener el liderazgo en categorías relevantes y registrar avances en negocios clave, apalancados en la fortaleza de las marcas y en el trabajo del canal tradicional a través de los distribuidores. No obstante, se observaron desafíos en categorías de alto volumen, donde la competitividad se vio afectada por ajustes de precios y la dinámica cambiaria, así como una

performance más débil en el negocio de alimentos. A lo largo del año, se ejecutó un plan activo de innovación, comunicación y dinamización de canales, incorporando nuevos productos y reforzando acuerdos comerciales.

- En Uruguay, el negocio operó en un contexto económico similar al del año anterior. En este marco, el desempeño se mantuvo estable, con avances en golosinas, chocolates y galletas, compensados por caídas en alimentos asociadas a quiebres en bebidas y retrocesos en algunas categorías. El negocio de helados continuó mostrando crecimiento, sostenido por la producción local y el abastecimiento desde Argentina.
- México continuó consolidándose como un pilar relevante dentro de los mercados internacionales del Grupo. La operación mantuvo su foco en el crecimiento del mercado interno, apalancada en el fortalecimiento de marcas estratégicas y la ampliación de la cobertura comercial en los distintos canales. Se destacó la profundización del trabajo con clientes clave, la incorporación de nuevos clientes y el desarrollo del portafolio, junto con una mayor presencia de marcas como bon o bon, Mogul y Butter Toffees. Asimismo, se avanzó en la renovación de la imagen de visibilidad, reforzando el reconocimiento de la marca Arcor y ampliando la cobertura de muebles en el país. En este contexto, la planta industrial de Toluca avanzó en mejoras operativas y de eficiencia para acompañar la evolución del negocio y atender tanto el mercado local como las exportaciones regionales, manteniendo los estándares de calidad y seguridad alimentaria.
- En América del Norte, la operación de Estados Unidos consolidó su crecimiento, apalancada tanto en operaciones de marca blanca como el continuo incremento de la venta de productos bajo marca Arcor, con foco en ampliar cobertura y mejorar el mix de ventas en zonas estratégicas.

En paralelo, se avanzó en el fortalecimiento de la presencia comercial en otras regiones estratégicas. En la región del Golfo Pérsico, la filial constituida en Emiratos Árabes Unidos continuó enfocándose en el desarrollo de marcas estratégicas y en la atención de eventos especiales con presentaciones de regalería.

Un hito relevante del año para el crecimiento de nuestros negocios de consumo masivo en el exterior fue la consolidación del proyecto industrial en Angola, desarrollado junto con el Grupo Webcor. Durante 2025 se pusieron en funcionamiento todas las líneas productivas y se iniciaron exportaciones a otros países africanos con productos elaborados localmente, avanzando en el posicionamiento de Angola como plataforma de abastecimiento regional para determinadas categorías. Esta iniciativa reforzó la estrategia de expansión en el continente africano y profundizó la presencia industrial del Grupo fuera de América Latina.

2) Agronegocios

Las ventas a terceros en 2025 para el Negocio de Agronegocios ascendieron a ARS 586.246 millones, mientras que en el 2024 fueron de ARS 649.734 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

El Negocio mantuvo durante 2025 su compromiso de aportar valor a los procesos agroindustriales, operando con foco en la calidad y en el desarrollo de soluciones para diversas industrias. El año estuvo marcado por un entorno macroeconómico complejo en Argentina, con volatilidad en costos de insumos principales y condiciones de mercado desafiantes para varios de los segmentos en los que participa el negocio.

Entre ellos se destaca el negocio de procesamiento de maíz, la operación se sostuvo con una oferta amplia de jarabes, almidones, especialidades y subproductos destinados a las industrias de alimentos y bebidas, papel y cartón corrugado, cuidado personal y nutrición animal. A lo largo del año se avanzó en la mejora de la eficiencia operativa, en la optimización de procesos clave y en el fortalecimiento de la confiabilidad de las plantas productivas. En las plantas industriales ubicadas en Chacabuco y Baradero se continuó ampliando el portafolio con productos core y nuevas especialidades, así como con proyectos orientados a elevar la capacidad productiva, modernizar infraestructura y acompañar la demanda de los distintos sectores atendidos.

En paralelo, se concretaron diversas acciones para mejorar la productividad y la calidad de los procesos, incluyendo inversiones en automatización, mejoras de instalaciones, actualización de equipos, ampliaciones de capacidad y proyectos orientados a aumentar la eficiencia en procesos de molienda, separación y secado. Estas mejoras contribuyeron a sostener la performance industrial en un contexto de alta exigencia.

En cuanto al Ingenio La Providencia en Tucumán, se destaca que atravesó condiciones productivas favorables, con una mayor disponibilidad de caña molida y una producción de azúcar superior a la del ejercicio anterior. A pesar del mayor volumen producido, las ventas disminuyeron como consecuencia de una mayor oferta en el mercado y la consecuente caída de precios. En este contexto, las exportaciones se mantuvieron en línea con los años previos y la línea de azúcar orgánica continuó con una presencia sostenida en los mercados internacionales. El Ingenio mantuvo sus estándares de sostenibilidad y calidad, consolidando su posición dentro de la industria azucarera nacional, siendo el primer Ingenio del país en obtener la certificación BONSUCRO, una plataforma global que promueve la sostenibilidad económica, social y ambiental.

El compromiso con la calidad y la sostenibilidad se reflejó nuevamente en el mantenimiento de certificaciones clave en seguridad, ambiente, gestión y seguridad alimentaria, requeridos para ser proveedores certificados de los principales clientes. Las plantas del negocio mantuvieron acreditaciones como ISO 45001, ISO 14001, ISO 9001, BRC, FSSC 22000 (norma necesaria para vender a Estados Unidos), HACCP, Global GAP (Buenas Prácticas agrícolas) y BONSUCRO, consolidando un posicionamiento basado en el cumplimiento de los más altos estándares operativos e industriales.

3) Packaging

Las ventas a terceros en 2025 para el Negocio Packaging ascendieron a ARS 897.764 millones, mientras que en el 2024 fueron de ARS 1.103.219 millones, ambos valores expresados en moneda homogénea.

El Negocio Packaging comprende la elaboración y comercialización de soluciones de envases de cartón corrugado, papel reciclado y virgen, bolsas de papel, envases flexibles, extrusión de plásticos y bioplásticos, con operaciones industriales en Argentina, Chile y Perú. Durante 2025, el negocio se desarrolló en un contexto competitivo exigente, caracterizado por una recuperación irregular de la demanda, mayor apertura comercial y una presión sostenida sobre los precios en determinados segmentos.

A nivel consolidado, el Negocio Packaging logró sostener niveles de actividad estables y, en algunos mercados, mostrar una evolución favorable, apoyado en una gestión activa del mix de productos, el foco en el servicio al cliente y la profundización de su modelo de integración vertical. La diversificación del portafolio —que abarca desde soluciones industriales hasta envases para el mercado frutihortícola— permitió atenuar los efectos de la mayor competencia y acompañar la demanda de distintos sectores.

Durante el año, la estrategia del negocio se centró en el desarrollo de productos de mayor valor agregado, la optimización del abastecimiento interno de materias primas, una ejecución comercial orientada a la incorporación y fidelización de clientes, y la mejora continua de la eficiencia operativa y productiva.

Las inversiones industriales realizadas reforzaron la base operativa del negocio, permitiendo ampliar capacidades, modernizar instalaciones y mejorar la productividad, en línea con una estrategia de crecimiento sostenible con foco en la calidad.

- En Argentina, el Negocio Packaging mantuvo su enfoque en el servicio al cliente, la innovación continua, la productividad y la calidad. En un entorno de consumo irregular y creciente presión competitiva, el negocio registró ventas estables en volumen, sosteniendo su posicionamiento en los distintos segmentos atendidos.
 - El segmento de cartón corrugado mantuvo niveles de actividad similares a los del año anterior. La recuperación de mercados externos y la incorporación de nuevos clientes locales permitieron compensar variaciones en grandes cuentas, sosteniendo el nivel de actividad en un contexto competitivo exigente.
 - El segmento de bolsas industriales mostró una evolución favorable, impulsada por cambios regulatorios que promovieron nuevas presentaciones de productos y por el desarrollo de líneas complementarias, como misceláneas y exportaciones. En este marco, se destacó el avance en nuevos desarrollos, entre ellos el lanzamiento incipiente de la bolsa de leche en polvo, ampliando la propuesta de valor del negocio.
 - En flexibles, el segmento continúa consolidándose con un desempeño positivo respaldado por la estrategia de ampliar la participación en el mercado de terceros, incrementando su peso relativo dentro de las ventas.
 - Por su parte, la producción de papeles ajustó su mix de productos a las necesidades del negocio, con mayor énfasis en papeles kraftliner para potenciar la integración con cartón corrugado y una coordinación fluida con la línea de sack kraft destinada al negocio de bolsas. En paralelo, el papel reciclado avanzó en el marco de una política de integración vertical, fortaleciendo la disponibilidad de materia prima propia en un contexto de demanda moderada.

Las inversiones industriales se orientaron a ampliar capacidades, modernizar instalaciones y mejorar la productividad. Se destacaron la finalización de la ampliación de capacidad en la planta de San Luis para el negocio de bolsas y el avance del proyecto de reconversión de la planta de Ranelagh, complementados con mejoras continuas en automatización, infraestructura y equipamiento. El compromiso con la calidad, la seguridad y la sostenibilidad se mantuvo como un eje central, con la conservación de las principales certificaciones en todas las plantas del negocio.

- En la Región Andina, el Negocio Packaging mostró una evolución favorable durante 2025, acompañando la recuperación de la demanda en los principales mercados frutihortícolas y un mayor dinamismo en segmentos específicos.
 - En Chile, el entorno de abastecimiento de papel y la logística internacional se mantuvieron estables, brindando previsibilidad a la gestión operativa. La estrategia continuó focalizándose en el desarrollo de soluciones de mayor valor agregado, especialmente para el mercado frutícola, mediante envases con diferenciación gráfica y tecnológica. Se destacaron desarrollos asociados a envases de alta calidad para exportación y el fortalecimiento del negocio industrial, profundizando la relación con clientes estratégicos y la incorporación de nuevos clientes. En el plano industrial, se realizaron actualizaciones orientadas a sostener capacidad productiva y eficiencia operativa, manteniendo certificaciones ambientales, de calidad, seguridad alimentaria y de gestión forestal responsable.
 - En Perú, se destacó como hito relevante la inauguración de la nueva planta industrial de Cartocor en Lurín, el 28 de agosto de 2025. Esta puesta en marcha posicionó al negocio como un proveedor clave de envases en el mercado peruano y un socio estratégico para las exportaciones de fruta del país. La apertura de esta planta reforzó la estrategia de crecimiento internacional del negocio Packaging y fortaleció la presencia regional de Cartocor, sumando Perú a sus operaciones industriales en Argentina y Chile. La planta mantuvo las certificaciones correspondientes a calidad y gestión forestal responsable, alineándose con las mejores prácticas internacionales.

Kamay Ventures

En línea con la estrategia de innovación y el espíritu emprendedor del Grupo, en 2019 se constituyó Kamay Ventures, en alianza con Coca-Cola Latin America, como el primer fondo abierto de capital corporativo de la Argentina, gestionado de manera independiente por Overboost. El fondo tiene como objetivo financiar y acelerar start-ups con propuestas innovadoras en áreas clave como comercio digital, fintech, IoT, Ag-Tech, biotecnología aplicada a la salud nutricional y medioambiente, con foco en América Latina.

Durante 2023, se incorporó Grupo Bimbo como nuevo inversor, consolidando a Kamay Ventures como el primer fondo de capital multicorporativo de la región, integrado por compañías líderes de distintas industrias del consumo masivo. Asimismo, en 2024 se sumaron BID Lab (Banco Interamericano de Desarrollo) y DFC (Corporación financiera de Desarrollo Internacional de Estados Unidos), fortaleciendo la base de capital del fondo y ampliando su capacidad para acompañar el desarrollo de start-ups en etapas tempranas, con alto potencial de impacto regional.

Desde su creación, Kamay Ventures ha realizado inversiones en diversas start-ups de origen regional, orientadas a soluciones tecnológicas, sostenibles y escalables, entre las que se destacan: Arqlite, Auravant, Wiagro, Retrypay, AltScore, Kilimo, Aerialoop, Zipnova, Ruedata, Webee, INI, Bacu, Nude, Sensei, Sensify, Muta y LogShare, Solfium, Wisy y Deepagro.

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.

En Argentina el año 2025 se caracterizó por un primer semestre de relativa estabilidad y un segundo semestre marcado por mayor volatilidad. El período cerró con una inflación anual que, según el IPC del INDEC, fue del 31,5%. No obstante, el peso argentino sufrió una depreciación real, con un incremento del tipo de cambio que alcanzó aproximadamente un 41% en términos nominales frente al dólar. A partir de julio, la incertidumbre electoral afectó la actividad, presionando el tipo de cambio al alza y elevando las tasas de interés reales en el país. Ante este escenario, el Grupo implementó coberturas mediante futuros de dólar para mitigar su exposición cambiaria. Finalmente, tras el respaldo explícito del Gobierno de Estados Unidos y la victoria electoral del oficialismo, el programa económico se ratificó, devolviendo la calma a los mercados. Sin embargo, continúa la fragilidad de las reservas internacionales, por lo que persiste el riesgo país elevado en relación con los comparables de la región.

En cuanto a la estructura de financiamiento, la compañía logró extender significativamente el perfil de vencimientos de su deuda. Tras cumplir con los requisitos regulatorios, se aprobó la inclusión del Grupo en el Régimen de Emisor Frecuente de la Comisión Nacional de Valores. Durante 2025, se emitieron seis nuevas clases de Obligaciones Negociables en condiciones favorables, tanto en pesos como en dólares, destacando la confianza de los inversores en la compañía. La transacción más relevante fue el regreso a los mercados internacionales de capitales con una emisión de USD 350 millones (ON Clase 1) con vencimiento final en 2033. Los fondos fueron destinados al rescate de la ON clase 18, cuyo vencimiento final operaba en 2027, y a la cancelación de pasivos locales de corto plazo, logrando una extensión en la vida promedio de la deuda.

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

En cuanto a nuestras operaciones en el exterior, se destacan los financiamientos obtenidos desde las filiales del grupo en Perú y en Brasil para ejecutar sus inversiones, que incluyen la ampliación de la planta de Cartocor Perú en Lurín y una nueva línea de bono en Brasil. Estas inversiones refuerzan el proceso de internacionalización de la compañía y aseguran la continuidad de nuestros planes de expansión en la región.

Para el año 2026 continuaremos con la estrategia de privilegiar la generación de caja, mantener niveles de liquidez adecuados y un sólido perfil de vencimientos de la deuda, buscando optimizar los costos de financiamiento.

Datos y Tecnología

El año 2025 representó un avance decisivo en la consolidación de la estrategia digital del Grupo, fortaleciendo las capacidades tecnológicas, analíticas y operativas que sostienen el crecimiento sostenible del negocio. En esta línea la Gerencia Corporativa de Sistemas se transformó en la Gerencia Corporativa de Datos y Tecnología, actuando como habilitador transversal, impulsando la modernización de plataformas, la adopción de inteligencia artificial, la eficiencia operativa, la seguridad integral y la evolución de capacidades organizacionales necesarias para competir en un entorno global dinámico.

Transformación digital del negocio y modernización tecnológica

A lo largo del año, se profundizó un proceso de modernización orientado a reducir riesgos de obsolescencia, mejorar la disponibilidad de sistemas críticos y habilitar el crecimiento del negocio en todos los países donde opera el Grupo. La actualización de infraestructura y la adopción de arquitecturas resilientes y multinube permitieron mejoras significativas en performance, continuidad operativa y reducción de incidentes.

Datos, analítica e inteligencia artificial como diferenciadores estratégicos

El Grupo consolidó un modelo basado en datos y analítica avanzada que fortaleció la toma de decisiones y habilitó nuevas formas de generar valor. La expansión del uso de IA en procesos corporativos y operativos permitió avances hacia una organización más predictiva, eficiente y orientada al conocimiento. Este proceso se apoyó en un marco sólido de gobernanza de datos e IA, clave para garantizar integridad, seguridad y cumplimiento normativo.

Digitalización de procesos corporativos y eficiencia operativa

Se implementaron proyectos que ampliaron la digitalización de procesos esenciales y consolidaron modelos de trabajo más ágiles y eficientes. La modernización de plataformas de RRHH, administración, finanzas, industria y cadena de abastecimiento fortaleció la trazabilidad, redujo cargas manuales y optimizó los ciclos operativos. La adopción de herramientas de automatización y productividad, incluyendo Microsoft Copilot y la plataforma Power de Microsoft, mejoró la capacidad analítica y la eficiencia diaria de los equipos.

Innovación, ecosistemas digitales y nueva experiencia del cliente

El año fue clave en la evolución de los ecosistemas digitales que conectan al Grupo con clientes, distribuidores y consumidores. La modernización de plataformas comerciales, la introducción de arquitecturas componibles y la incorporación de capacidades inteligentes permitieron avanzar hacia un modelo omnicanal más integrado, escalable y orientado al crecimiento.

Seguridad, riesgo tecnológico y continuidad operativa

La organización reforzó su postura de seguridad mediante estrategias que integraron prevención, monitoreo avanzado, respuesta oportuna y mejora continua. Miles de eventos fueron analizados y contenidos gracias a una arquitectura de seguridad robusta, protegiendo la continuidad del negocio y la confidencialidad de la información en un contexto global de alta exposición a ciberamenazas.

Gestión económica, optimización del gasto y disciplina operativa

La implementación de prácticas de FinOps permitió optimizar el uso de servicios en la nube, reducir costos operativos y mejorar la visibilidad del consumo tecnológico. Los avances alcanzados posicionaron al Grupo entre los más eficientes de la región en disciplina económica aplicada a infraestructura digital, reforzando la responsabilidad y eficiencia en el manejo de recursos.

Recursos Humanos

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

El desarrollo de talento y la igualdad de oportunidades son pilares fundamentales para la organización. Por ello, continuamos con la ejecución de prácticas de formación en el ámbito laboral y generación de oportunidades en los primeros pasos en el ciclo de vida profesional, a través del Programa de Pasantías. El mismo se encuentra vigente en Argentina desde el 2003 y, a lo largo de los años, nos permitió incorporar y desarrollar a más de 1.800 estudiantes, de los cuales más del 40% fueron efectivizados. En paralelo, trabajamos en nuestra marca empleadora para incorporar de manera continua talento diverso de todas las carreras universitarias y terciarias del país.

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 nuestro Plan Estratégico de Diversidad, Equidad e Inclusión (PEDEI), 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, estimulando adicionalmente la construcción de hábitos y espacios de reconocimiento. Dependiendo del contexto y de la madurez de cada dimensión, diseñamos e implementamos iniciativas, proyectos o beneficios, estimulando el proceso de evolución cultural de la organización. En este sentido, contamos con un comité estratégico DEI, liderado por el top management de la compañía, lo que nos permite avanzar con firmeza en este proceso de evolución. 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 una de las dimensiones, junto con un equipo de embajadores, buscando que en cada lugar en donde operamos contemos con un referente que impulse las iniciativas y acelere la evolución.

Uno de los principales focos en 2025 fue desarrollar programas de aceleración de carrera para mujeres, no solo en puestos de liderazgo, sino que buscamos equidad en todas las áreas, como por ejemplo el Programa “Más Mujeres en Mantenimiento”, lanzado en Brasil. En el mismo sentido, también se llevó a cabo a nivel global la quinta edición del Programa de Mentoreo “+ Mujeres Líderes”, diseñado para potenciar el desarrollo y la visibilidad de las colaboradoras de Grupo Arcor. Este programa busca promover prácticas de desarrollo de carrera con perspectiva de género, conectando líderes y colaboradoras de la empresa.

Entre los hitos del 2025 se destaca el proceso de planificación de recursos estratégicos, un programa de revisión de talento que por primera vez se realizó en simultáneo en todos los países alcanzando a casi 4.000 colaboradores. El objetivo de este es identificar el talento de la compañía y prepararlo para ocupar posiciones de mayor complejidad, además de permitirnos tomar decisiones estratégicas en otros procesos de capital humano a partir del diagnóstico organizacional. En parte, este proceso nos permitió sostener una tasa interna de cobertura de posiciones gerenciales del 80% a nivel Grupo.

En el marco de nuestro lineamiento de desarrollo interno, contamos con un proceso de búsquedas abiertas a través del cual fomentamos el crecimiento de aquellos colaboradores que forman parte de Grupo Arcor y que desean asumir nuevos desafíos dentro de la compañía. Nuestro aplicativo, Mercado de Oportunidades, permite que las búsquedas internas de todos los países y niveles jerárquicos sean visibles y accesibles para toda la organización.

Continuando con la formación continua de nuestros colaboradores, durante el 2025 se llevaron a cabo diferentes iniciativas de formación, entre ellas se destacan un Programa de Desarrollo Gerencial, diseñado en conjunto con la Universidad Torcuato Di Tella, programas de formación ejecutiva en diversas temáticas de negocio, una plataforma de autodesarrollo con acceso para más de 4.500 colaboradores y finalmente el lanzamiento de un Programa de Liderazgo que complementa iniciativas virtuales, con herramientas de gamificación y formaciones presenciales para nuestros mandos medios.

El bienestar laboral de nuestros colaboradores es un pilar en nuestra política de sustentabilidad. Nos orientamos a una concepción integral del bienestar de las personas dentro de la organización, basada en la recopilación y abordaje de las percepciones de cada colaborador del Grupo sobre las condiciones organizacionales y los equipos de trabajo. Durante el año 2025 se llevaron a cabo distintas mediciones pulso en áreas/negocios específicos, mientras se implementó una nueva encuesta de egreso que nos permite evaluar el ciclo de vida del colaborador.

En el 2025 continuamos consolidando nuestro proceso de orientación, estímulo y reconocimiento del Desempeño, apalancándonos en el concepto de feedback 360°, sumando miradas de clientes internos, pares y reportes. En 2025 el Sistema de Gestión de Desempeño permitió planificar objetivos y evaluar a más de 4.500 colaboradores distribuidos en todos los países en los que operamos.

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 2025, continuamos con la evaluación, seguimiento y desarrollo de proveedores, conservando los logros y estándares de calidad e inocuidad alcanzados.

Para la iniciativa “SUMAR valor en nuestras operaciones”, 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 2025 el área concentró su gestión en tres ejes estratégicos: la implementación de nuevas normativas, la armonización regulatoria a nivel regional y la gestión de riesgos emergentes vinculados a cambios regulatorios en Argentina y en los principales mercados de exportación. En este marco, se destacó la implementación de los ajustes a la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable y la obtención de los registros y autorizaciones exigidos por la normativa de envases en contacto con alimentos. Asimismo, acompañó la transición al nuevo marco regulatorio de alimentación animal establecido por SENASA y sostuvo un monitoreo permanente de iniciativas internacionales como la eliminación de determinados colorantes sintéticos y cambios en los procedimientos de importación y exportación en Argentina (incluido el Decreto 35/2025), articulando con cámaras empresarias y autoridades sanitarias para mitigar posibles asimetrías y resguardar la competitividad

En paralelo, el área reforzó su rol como referente técnico y articulador institucional del Grupo en materia regulatoria. En el ámbito nacional, acompañó la reforma del Sistema Nacional de Control de Alimentos introducida por el Decreto 538/2025, frente a la centralización de la actualización del Código Alimentario Argentino en ANMAT/INAL y SENASA y la reducción de espacios formales de participación público-privada, impulsando gestiones junto con CIPA y COPAL para sostener instancias de diálogo y construcción conjunta de normas. En el plano interno, consolidó la “Red Regulatoria” de la compañía, integrando áreas técnicas, plantas, clientes, proveedores, cámaras y autoridades para alinear criterios, compartir actualizaciones críticas y fortalecer capacidades, y gestionó de manera integral lo relativo al Registro de Precursores Químicos (RENPRE). Como parte de su contribución a la mejora continua, el área superó satisfactoriamente la auditoría externa periódica del Sistema de Gestión Integral ISO 9001, sin no conformidades, lo que evidencia la madurez alcanzada en sus procesos de gestión

Sustentabilidad

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

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

Grupo Arcor implementa su Estrategia de Sustentabilidad 2030, “Vivir Mejor”, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Esta estrategia establece los compromisos que la compañía ha definido para producir alimentos sustentables, promover la prosperidad de las personas y preservar la sostenibilidad del planeta, con el propósito de que todas las personas puedan vivir mejor. A través de nueve compromisos prioritarios organizados en tres pilares, y de 33 metas corporativas, “Vivir Mejor” orienta los esfuerzos de Arcor para hacer crecer su negocio mientras deja una huella positiva en las personas y el planeta:

- **Producir alimentos sustentables**
 1. *Alimentación saludable y accesible.* Durante 2025, la compañía puso en marcha el plan de gestión de la Estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable “Alimentos para Vivir Mejor” para el período 2025-2030. Actualizada por el Comité de Nutrición y aprobada por el Comité de Sustentabilidad en 2024, la Estrategia orientó las acciones del año con foco en mejorar la calidad nutricional del portafolio en categorías y segmentos clave.
 2. *Calidad en cada paso.* En el marco de la Estrategia de Calidad: Valor en cada paso, En 2025 se logró que el 95,8% de los proveedores de consumo masivo y el 68,6% de los proveedores industriales estén certificados. También que el 90% de las plantas propias elaboradoras de ingredientes y el 68,6% de los proveedores de ingredientes estén certificados bajo una norma de Global Food Safety Initiative (GFSI).
 3. *Agricultura regenerativa.* Se continuaron impulsando las iniciativas del Programa Agro Sustentable, orientadas a promover un abastecimiento sustentable de las principales materias primas agrícolas que Grupo Arcor produce y adquiere.
- **Promover la prosperidad de las personas**
 1. *Inclusión, diversidad y equidad.* En este período, continuamos fortaleciendo la Estrategia de Diversidad de la compañía, liderada por el Comité de Diversidad con el objetivo de promover una cultura interna inclusiva. Las acciones se enfocaron en equidad de género, inclusión de personas con discapacidad, generaciones, diversidad sexual (LGBTIQ+), y etnoculturas.
 2. *Bienestar laboral.* Se llevó adelante una actualización del Programa de Riesgos 6C. Esta actualización permitió relevar de manera integral dichos riesgos en la totalidad de los sitios del Grupo correspondientes a los negocios de Alimentos Consumo Masivo y Agronegocios. Asimismo, se continuó con la implementación del Programa Integral de Evolución Cultural y del Programa de Ergonomía.
 3. *Desarrollo de las comunidades y de la cadena de valor.* A través de los Comités de Relaciones con la Comunidad que funcionaron en las operaciones en Argentina, Chile, México, Brasil y Perú, se continuó fortaleciendo el vínculo entre la compañía y las comunidades, con el objetivo de sostener la licencia social para operar y de generar condiciones favorables para el desarrollo de la actividad industrial de las bases del Grupo. Además, se continuó dando impulso a diferentes programas comunitarios.
- **Preservar la sostenibilidad del planeta**
 1. *Cuidado del agua.* En 2025, consolidó un cambio de enfoque en la gestión del agua, adoptando una mirada integral basada en la corresponsabilidad sobre las cuencas compartidas. Además de sostener el uso responsable del recurso dentro de los límites operativos, se avanzó en prácticas orientadas a fortalecer la gobernanza hídrica, promoviendo el reúso del agua, el trabajo en alianzas y la devolución del recurso en condiciones adecuadas a su fuente.
 2. *Acción por el clima y la biodiversidad.* En el marco de la adecuación de la Estrategia de Cambio Climático, durante 2025 se avanzó en la construcción de escenarios de transición energética, con el objetivo de definir una meta de reducción de las emisiones de GEI en línea con el Acuerdo de París.
 3. *Circularidad de los materiales.* En el período, se continuó avanzando en el Programa de Basura Cero logrando que 35 bases alcanzaran el objetivo de no enviar residuos a enterramiento. Asimismo, y en línea con la meta de que hacia 2030 el 100% de los envases sean reciclables, reutilizables, compostables o biodegradables, previamente definida, se desarrollaron hojas de ruta específicas por negocio que permiten definir prioridades, metas intermedias y planes de acción diferenciados, asegurando una transición ordenada y consistente hacia los objetivos de circularidad establecidos.

En línea con los principios de integridad, respeto por los Derechos Humanos e innovación que sustentan la Estrategia de Sustentabilidad 2030, durante el período se avanzó en la implementación de la Política de Compromiso con el Respeto a los Derechos Humanos mediante el desarrollo de instancias de formación en Derechos Humanos destinadas a áreas estratégicas vinculadas a las operaciones industriales y la cadena de valor.

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 del Grupo.

Para más información detallada, incluyendo indicadores que se monitorean en el marco de la estrategia de sustentabilidad, está disponible el Reporte de Sustentabilidad 2025 publicado en www.arcor.com y en organismos de contralor (CNV y BYMA).

Relaciones con la comunidad

La gestión de los impactos comunitarios de las bases industriales de Grupo Arcor 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 sociales, ambientales y económicos derivados de sus operaciones.

Durante 2025, se continuó consolidando el modelo y la estrategia de gestión de impactos comunitarios integrado al sistema de gestión industrial de la empresa. Este trabajo se llevó adelante a través de los 32 Comités Locales de Relaciones con la Comunidad, conformados en Argentina, Chile, Brasil, México y Perú, que constituyen la herramienta clave para implementar la estrategia a nivel territorial y fortalecer los vínculos con los actores del entorno. En este período, se avanzó en la implementación de la Matriz de Inserción Territorial, una herramienta estratégica que permite comprender y evaluar la relación entre la empresa y las comunidades, y orientar los planes operativos locales desde una mirada preventiva y de construcción de valor social. A su vez, se desarrolló el Estudio de Percepción sobre la relación empresa-comunidad en la planta de Mexico lo que permitió actualizar los diagnósticos sobre este vínculo e identificar oportunidades de mejora para la estrategia de gestión de impactos.

En cuanto a las iniciativas en territorios prioritarios, se continuó trabajando en la Reserva Natural y Cultural Papel Misionero, acompañando a las comunidades Mbyá Guaraní mediante iniciativas productivas y educativas en articulación con organizaciones especializadas. La gestión territorial se complementó con la participación en espacios de intercambio con gobiernos locales, organizaciones sociales, instituciones educativas y actores productivos.

En este marco, se sostuvieron programas corporativos orientados al fortalecimiento comunitario, entre ellos el voluntariado corporativo, el programa de vinculación con escuelas técnicas, iniciativas educativas y de mentoría para estudiantes, y programas de acceso a la alimentación y donaciones de productos. También se continuó con la estrategia de Compras Inclusivas Responsables, promoviendo la integración de proveedores con impacto social en distintas categorías de abastecimiento.

En materia educativa y ambiental, se desarrollaron actividades formativas en escuelas cercanas a las operaciones y se mantuvo el programa de visitas a plantas industriales, constituyendo un espacio de diálogo y acercamiento con la comunidad. Estas iniciativas se complementaron con herramientas virtuales de divulgación y contenido educativo.

Inversión social regional en niñez

En Grupo Arcor estamos comprometidos con el respeto y promoción de los derechos de la niñez. Por ello, como parte de nuestra Estrategia de Inversión Social en Latinoamérica, creamos Fundación Arcor en Argentina (1991), Instituto Arcor Brasil (2004) y Fundación Arcor en Chile (2015) desde las que desarrollamos iniciativas de alcance regional, con la misión de a la igualdad de oportunidades educativas para la niñez en América Latina.

Nuestro accionar se traduce en un involucramiento activo con la causa de la niñez y con un trabajo en territorio que permite estar siempre cerca. Centrados en los derechos de los niños y las niñas, nos enfocamos en tres ejes de acción en todos los países donde actuamos:

- *Niñez y Desarrollo Integral en los Primeros Años:* Colaboramos con el fortalecimiento de los servicios y entornos de atención y educación de la primera infancia, mediante la formación y capacitación de adultos referentes y mejorando el acceso a las condiciones materiales de las instituciones que trabajan con las infancias.
- *Niñez y Vida Saludable:* Contribuimos con la construcción de hábitos de vida saludables en la niñez, a través del apoyo y acompañamiento a proyectos educativos, impulsando la formación y la generación de conocimiento en la temática y su difusión
- *Niñez en la agenda pública:* Buscamos promover el debate y la reflexión acerca de la situación de la infancia en Latinoamérica. Comunicamos y aportamos a la visibilización del tema en la agenda pública y social.

Durante 2025 apoyamos y llevamos adelante 133 iniciativas en Argentina, Brasil, Chile y otros países de la Región, alcanzando directa e indirectamente a 587.048 niños y niñas y capacitando a 27.857 personas vinculadas a la temática de la niñez. Asimismo, 305.209 personas participaron de forma digital y alcanzamos a 3.230.197 personas del público general. Cabe destacar que, durante el período, Fundación Arcor Chile conmemoró 10 años de trabajo en dicho país. En este marco, se llevaron a cabo una serie de acciones especiales. Durante esta década, la Fundación en Chile ha apoyado 180 proyectos de 150 establecimientos, capacitado a más de 3.000 educadoras e impactado en más de 20.000 niños de 11 regiones chilenas.

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 2025, el monto total destinado a la inversión social y la gestión de impactos en la comunidad ascendió a ARS 9.336 de los cuales ARS 7.371 se canalizaron a través de donaciones de productos. Además, en dinero y materiales para concretar diferentes iniciativas de vinculación comunitaria, se aportaron ARS 998.

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 967.

⁵ Cifras expresadas en millones 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.

DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

El Estado de Cambios en el Patrimonio Individual por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2025 presenta en el rubro Resultados No Asignados un saldo positivo de ARS 34.310 millones, que incluye, entre otros conceptos, el resultado del ejercicio por ARS 40.917 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 Acumulados:

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 31.000 mediante la desafectación total de la Reserva Especial para Futuros Dividendos, y el saldo restante mediante la desafectación parcial de la Reserva Facultativa para Futuras Inversiones;
3. Destinar el saldo de los Resultados No Asignados a incrementar la Reserva Especial para Futuros Dividendos.

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

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 operó 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 2025 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 de Conducta

Desde 2010 la Sociedad cuenta con un Comité de Ética y de Conducta. Su principal función es velar por el cumplimiento del Código de Ética y de 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

Constituido durante el año 2015, el Comité de Sustentabilidad de la Sociedad tiene a su cargo, entre otras funciones:

- Brindar asesoramiento a la Dirección en todos los temas relacionados con la sustentabilidad, apoyando la identificación y el tratamiento de asuntos críticos que puedan implicar 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.
- Analizar el desempeño de la empresa en términos de la sustentabilidad de sus negocios, y monitorear y minimizar los impactos ambientales y sociales derivados 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 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

	2025	2024	2023
	%	%	%
Activo Corriente / Activo Total	24,33	27,10	23,95
Activo No Corriente / Activo Total	75,67	72,90	76,05
Pasivo Corriente / Total Pasivo + Patrimonio Neto	37,46	50,13	37,48
Patrimonio Neto / Total Pasivo + Patrimonio Neto	35,85	35,96	31,28

2. Comparativos de gastos e ingresos respecto de las ventas

	2025	2024
	%	%
Ganancia Bruta	26,96	24,22
Gastos de Comercialización	(17,32)	(17,97)
Gastos de Administración	(7,17)	(6,76)
Otros Ingresos / Egresos Netos	(0,78)	(1,84)
Resultado de Inversiones en Sociedades	8,15	5,76
Resultados Financieros Netos	(9,82)	29,27
Impuesto a las Ganancias	2,26	(11,72)
Ganancia Neta del Ejercicio	2,28	20,97

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 2025 fueron las siguientes:

Rubro	Monto en millones de ARS
- Terrenos y construcciones	331
- Máquinas e instalaciones	744
- Muebles, herramientas, vehículos y otros equipos	5.382
- Obras en construcción y equipos en tránsito	53.967

Relaciones con Sociedades Controlantes, Subsidiarias, Asociadas y Control Conjunto

SOCIEDADES		PRÉSTAMOS OTORGADOS	PRÉSTAMOS RECIBIDOS	CUENTAS POR COBRAR	CUENTAS POR PAGAR	OTROS CRÉDITOS	OTROS PASIVOS
Millones de ARS							
ARCOR ALIMENTOS BOLIVIA S.A. Acciones Integradas: BOB	-	-	-	-	-	-	2.539
ARCOR ALIMENTOS INTERNACIONAL S.L., Sociedad Unipersonal Acciones Integradas: EUR	228.614,00	-	55.204	381	9.292	15.840	1.588
ARCOR DE PERÚ S.A. Acciones Integradas: PEN	-	-	-	1.609	725	-	-
ARCOR DO BRASIL LTDA. Acciones Integradas: BRL	2.449,00	-	-	3.650	1.989	-	-
ARCOR U.S.A. INC. Acciones Integradas: USD	-	-	-	15.654	2.678	-	-
ARCORPAR S.A. Acciones Integradas: PYG	-	-	-	3.448	-	-	-
ARDION S.A. Acciones Integradas: ARS	-	-	-	1.605	72	-	-
BAGLEY ARGENTINA S.A. Acciones Integradas: ARS	9.279,00	-	127.923	24.161	1.392	-	-
BAGLEY CHILE S.A. Acciones Integradas: CLP	-	-	-	213	-	-	-
BAGLEY DO BRASIL ALIMENTOS LTDA. Acciones Integradas: BRL	-	-	-	-	22	-	-
BAGLEY LATINOAMÉRICA S.A. Acciones Integradas: EUR	49.700.611,00	-	-	-	-	-	-
CARTOCOR CHILE S.A. Acciones Integradas: CLP	6.356.394,00	-	-	-	-	-	-
CARTOCOR S.A. Acciones Integradas: ARS	13.684.528,00	-	28.445	3.970	3.053	-	-
CONSTRUCTORA MEDITERRÁNEA S.A.C.I.F.I. Acciones Integradas: ARS	13.349.049.068	42	-	3	38	-	-
DULCERÍA NACIONAL, LDA. Acciones Integradas: AOA	-	-	-	2.323	45	805	57
GAP INVERSORA S.A. Acciones Integradas: ARS	40.073,00	29	-	-	-	-	-
GAP REGIONAL SERVICES S.A. Acciones Integradas: UYU	-	-	-	-	4.632	-	-
INDUSTRIA DE ALIMENTOS DOS EN UNO S.A. Acciones Integradas: CLP	-	-	-	4.123	-	-	-
INGREAR HOLDING S.A. Acciones Integradas: ARS	4.080.000.000,00	-	-	-	-	-	-
INGRECOR S.A. Acciones Integradas: ARS	-	-	-	6.607	3.221	-	-
MASTELLONE HERMANOS S.A. Acciones Integradas: ARS	159.165.436,00	-	-	274	336	-	-
MUNDO DULCE S.A. DE C.V. Acciones Integradas: MXN	-	-	-	13	-	-	-
PAPEL MISIONERO S.A.I.F.C. Acciones Integradas: ARS	-	-	5.250	457	162	-	-
UNIDAL ECUADOR S.A. Acciones Integradas: USD	-	-	-	2.037	-	-	-
UNIDAL MÉXICO S.A. DE C.V. Acciones Integradas: MXN	-	-	-	317	-	-	-
VAN DAM S.A. Acciones Integradas: UYU	-	-	-	728	689	-	12

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.	15.318	-	-	-	-	-	-	-
ARCOR ALIMENTOS INTERNACIONAL S.L., Sociedad Unipersonal	3.606	-	-	905	-	-	630	2.774
ARCOR DE PERÚ S.A.	4.845	-	418	-	-	-	-	-
ARCOR DO BRASIL LTDA.	4.436	-	4.082	-	-	-	-	-
ARCOR U.S.A. INC.	32.526	-	-	-	-	1.370	-	-
ARCORPAR S.A.	27.753	54	-	-	-	-	-	-
ARDION S.A.	15.052	437	1.347	-	-	-	-	-
BAGLEY ARGENTINA S.A.	187.283	1.107	2.753	2.367	-	-	-	6.137
BAGLEY CHILE S.A.	453	-	-	-	87	-	-	-
CARTOCOR CHILE S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-
CARTOCOR S.A.	21.367	1.459	62.222	552	-	-	-	4.889
CONSTRUCTORA MEDITERRÁNEA S.A.C.I.F.I.	7	8	-	519	15	-	(4)	-
DULCERÍA NACIONAL, LDA.	2.742	-	-	-	-	-	-	-
GAP INVERSORA S.A.	-	-	-	-	-	-	3	-
GAP REGIONAL SERVICES S.A.	-	-	-	5.045	-	-	-	-
GRUPO ARCOR S.A.	5	-	-	-	-	-	-	-
INDUSTRIA DE ALIMENTOS DOS EN UNO S.A.	27.064	-	-	-	-	-	-	-
INGRECOR S.A.	25.653	7.588	50.560	-	-	-	-	-
INGREDION CHILE S.A.	106	-	-	-	-	-	-	-
MASTELLONE HERMANOS S.A.	1.012	-	3.418	6	-	-	-	-
MUNDO DULCE S.A. DE C.V.	56	-	-	-	-	-	-	-
PAPEL MISIONERO S.A.I.F.C.	2.404	267	564	-	-	-	-	1.108
UNIDAL ECUADOR S.A.	5.225	-	-	-	-	-	-	-
UNIDAL MÉXICO S.A. DE C.V.	599	-	-	-	-	-	-	-
VAN DAM S.A.	23.366	40	-	311	-	-	-	-

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 2025 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 2026.

EL DIRECTORIO