



MOLINOS



Reporte de
sustentabilidad
2024



Una visión compartida de crecimiento *nos proyecta al futuro*

Nos enorgullece presentar este nuevo Reporte de Sustentabilidad, que refleja los logros, desafíos y aprendizajes de un año marcado por avances clave y una evolución estratégica, en el que reafirmamos nuestro compromiso con una gestión responsable, innovadora y de impacto positivo.

En un contexto de profundas transformaciones económicas y sociales, sostuvimos nuestra agenda de sustentabilidad como parte integral del negocio. Avanzamos en iniciativas concretas en los cuatro pilares que estructuran nuestra estrategia: Salud y Bienestar, Desarrollo de Personas y Comunidad, Huella Ambiental y Bases del Negocio.

Durante 2024 definimos el Manifiesto 2035: una visión compartida que nos invita a construir juntos un camino de crecimiento sostenible y con una mirada de largo plazo.

Entre los hitos del año, se destaca la adquisición de Sibarita, la reconocida marca de pizzas congeladas tan valorada por los consumidores argentinos. Esta incorporación estratégica complementa nuestro portafolio de marcas líderes y consolida nuestra presencia en categorías de alto potencial.

También concretamos un importante proyecto de transformación y modernización de nuestros sistemas con la implementación del nuevo sistema de gestión SAPHANA4; avanzamos en el desarrollo de propuestas innovadoras para una alimentación más saludable y accesible, alineadas con las necesidades de los consumidores; promovimos hábitos saludables a través de iniciativas educativas y digitales; definimos una nueva estrategia ambiental; y, entre otras cosas, fortalecimos la inclusión y diversidad en nuestros equipos.

Gracias a todos los que formamos parte de Molinos, pudimos llevar adelante con compromiso y pasión muchas iniciativas en un 2024 desafiante para todos. Este reporte refleja también el trabajo de nuestro Comité de Sustentabilidad, que continúa día a día trabajando en línea con los estándares GRI y otras referencias internacionales.

Sabemos que aún queda mucho por construir. Por eso, impulsamos el diálogo permanente con nuestros grupos de interés como base para seguir mejorando. Con más de 120 años de historia, en Molinos elegimos crecer con sentido, ser protagonistas de una transformación positiva y acompañar a las familias argentinas todos los días, con alimentos ricos, prácticos, saludables y accesibles.

Espero que este reporte refleje el camino que venimos recorriendo en Molinos para integrar la sostenibilidad en todo lo que hacemos. Seguimos avanzando con compromiso, buscando ser la empresa de alimentos protagonista de nuestro país, siempre con una mirada de crecimiento y largo plazo. Los invito a seguir alentando a los argentinos a comer mejor y gracias a cada persona que lo hace posible.



Agustín Llanos
CEO

Índice de contenidos



Somos
Molinos




Bases del
negocio




Salud y
bienestar




Desarrollo de
*personas
y comunidad*




Huella
ambiental



Información
técnica



Somos
Molinos



Somos Molinos

En Molinos trabajamos para cumplir un propósito que atraviesa todo lo que hacemos:

Alentar a los argentinos a comer mejor, en todo momento y lugar, con productos ricos, prácticos, saludables y accesibles.

Con más de 120 años de historia, acompañamos la alimentación de las familias argentinas con marcas que forman parte de su día a día y productos que promueven el disfrute, el compartir y una buena alimentación.

Somos líderes en la industria de alimentos y bebidas, y estamos presentes en más del 98,9% de los hogares del país: más de 46 millones de personas consumen nuestros productos.

Nuestro portafolio incluye más de 30 marcas, muchas de ellas referentes en sus categorías, y abarca desde productos tradicionales como harinas, aceites y pastas, hasta opciones congeladas, sin TACC, listas para consumir y con perfil nutricional mejorado.

A lo largo de nuestra trayectoria, consolidamos un modelo de negocio que combina escala, cercanía con los consumidores y compromiso con la alimentación sostenible.



Conocé más sobre nuestro propósito en este video

Manifiesto 2035 Una nueva etapa de crecimiento

En 2024 definimos el Manifiesto 2035, una guía que orienta el futuro de Molinos con una mirada de largo plazo alineada a nuestro propósito de seguir alentando a los argentinos a comer mejor y a los desafíos de un entorno cambiante.

Este proceso fue acompañado por espacios de reflexión estratégica en todos los equipos, con el objetivo de identificar los principales motores de crecimiento y sostenibilidad. Como resultado, iniciamos una planificación trianual basada en diagnósticos compartidos y planes concretos por área, con foco en impacto, eficiencia y propósito.

La hoja de ruta 2025–2027 que estamos construyendo de forma colaborativa refleja nuestra convicción de que el futuro se diseña desde hoy, con foco, compromiso colectivo y una visión clara del rol que queremos asumir como compañía.

Nuestras marcas

					
Café	Yerba mate	Pastas secas	Alimentos congelados	Pastas secas	Vinos y espumantes
					
Vinos y espumantes	Aceites, salsa de soja, aceto	Horneables, gelificables, polvos chocolatados	Pastas frescas, tapas de empanadas y tartas	Jugo de limón	Yerba mate
					
Harinas (común, leudante), premezclas con y sin Tacc	Yerba mate	Pastas secas, harinas, pan rallado, rebozador y horneables	Aceites y aceto	Yerba mate	Pizzas congeladas
					
Vinos	Alfajor de arroz	Arroz y arroces preparados	Pastas secas y rellenas, pan rallado, rebozador, premezclas, sémola, fajitas y milanasas de soja, arroz y vegetales, arroces preparados, fideos preparados	Pan rallado y rebozador	Pastas secas *Marca licenciada para el negocio de fideos.
					
Pastas secas	Pastas secas	Alfajor de arroz, bizcochos, obleas, galletitas pochoclos	Pastas secas y rellenas, salsas	Sémola de trigo	



Incorporación de la marca **Sibarita**

En 2024 concretamos la adquisición de Sibarita, la reconocida y emblemática marca de pizzas congeladas valorada por los consumidores argentinos. La operación incluyó también la planta elaboradora ubicada en el partido de Pilar, y permitió sumar al portafolio de Molinos una marca con fuerte posicionamiento en el segmento de congelados.

Esta incorporación estratégica se alinea con nuestro propósito, complementa nuestro portafolio de marcas líderes y consolida nuestra participación en categorías de alto potencial, en las que contamos con amplia trayectoria en desarrollo y gestión de marcas valoradas por los consumidores.



Sumamos Sibarita, la marca emblemática de pizzas congeladas a nuestro portafolio.



Conocé más

Nuestras locaciones

Nuestros clientes, tanto en el mercado local como en el internacional, son grandes empresas pertenecientes al sector privado de la industria alimenticia.

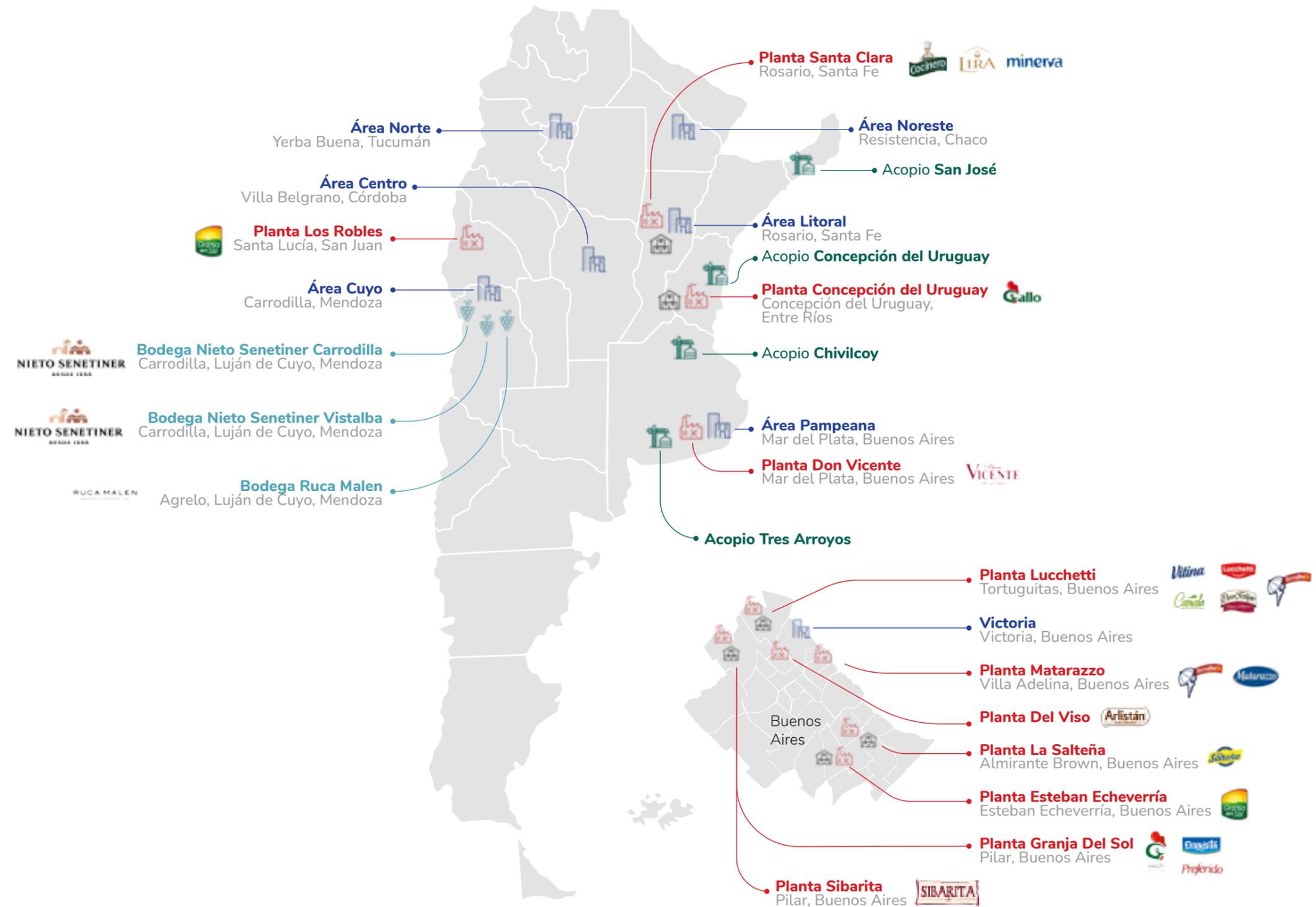


7
oficinas comerciales

6
centros de almacenamiento

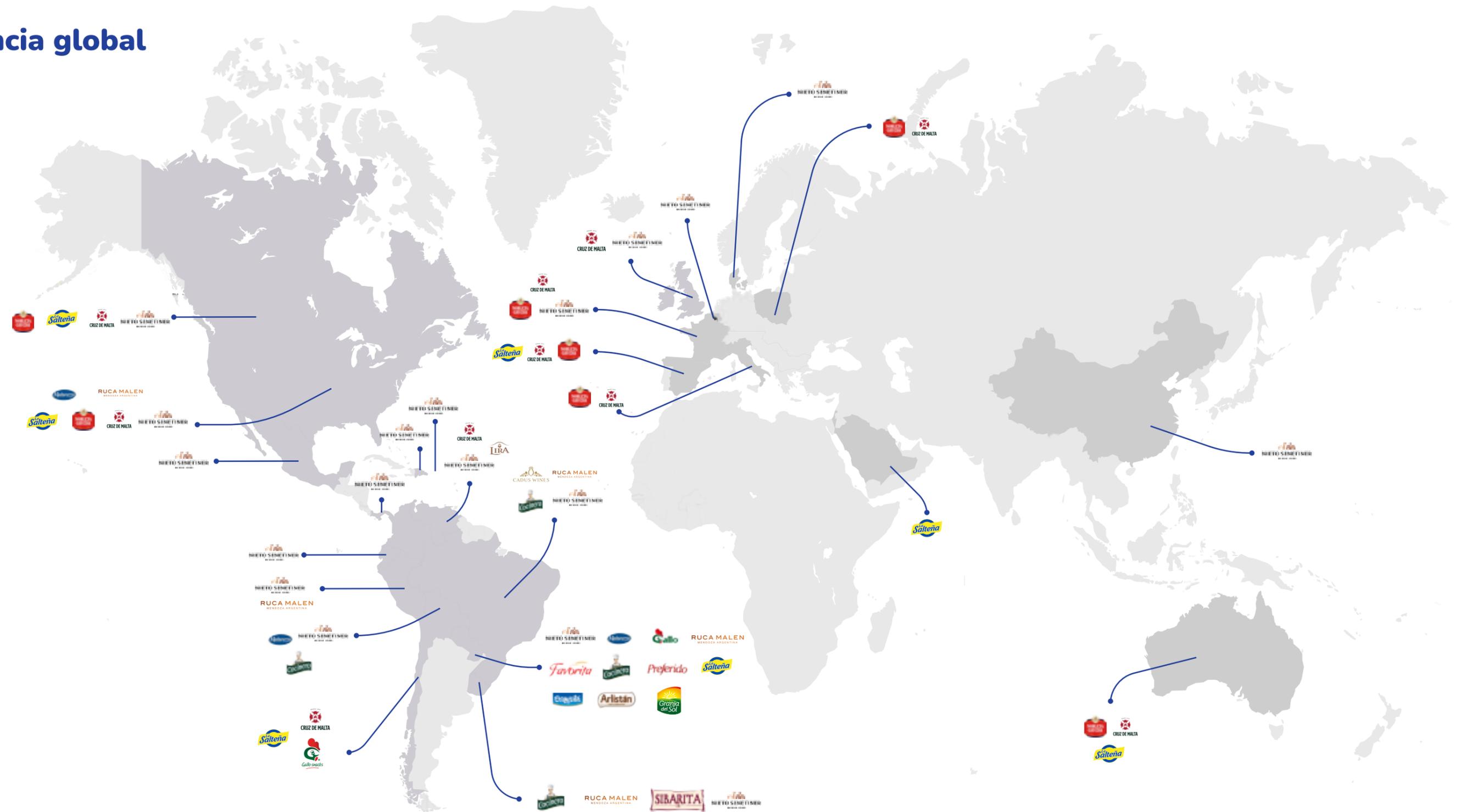
3
bodegas

4
acopios





Presencia global



Reconocimientos



Great Place to Work®

Recibimos nuevamente la certificación como gran lugar para trabajar y fuimos incluidos en el ranking “Las Mejores Empresas que Cuidan 2024”.

Destacados por “Conectando empresas con los ODS”

Nuestros programas **Comer Rico Comer Sano, Nos Une Ayudar, Alianza con Banco de Alimentos y Residuo Cero** fueron destacados por su contribución a los ODS 2 y 12, en el marco del programa Conectando Empresas con los ODS por CEADS y EY Argentina que reúne las principales acciones empresariales comprometidas con el desarrollo sostenible en Argentina.

Premios Mercurio

Patitas: Premio Mercurio de Plata por la campaña “Promo Intensamente Divertidas”. Premio Mercurio de Oro-Categoría Congelados por “Promo Intensamente Divertidas”.

Otorgados por la Asociación Argentina de Marketing, destacan los mejores casos de marketing desarrollados por empresas y agencias.

Premio Buenos Anuncios

Lucchetti YouTube: Premio Buenos Anuncios Platino Digital por “Supermercado”. Premio Buenos Anuncios Bienes para “Día de la Madre”.

Organizado por la Cámara Argentina de Anunciantes, estos premios distinguen la eficiencia publicitaria de los comerciales de TV y YouTube.

Premio Diente a la creatividad

Preferido: Premio Diente de Oro TV por “Felicita”. Premio Diente de Oro Banda por “Felicita”. **Nobleza Gaucha:** Premio Diente de Plata en Radio por “Espíritus Fuertes”.

Otorgados por el Círculo de Creatividad Argentina, reconocen las mejores ideas de comunicación de empresas y profesionales.

Premio Lápiz de Plata

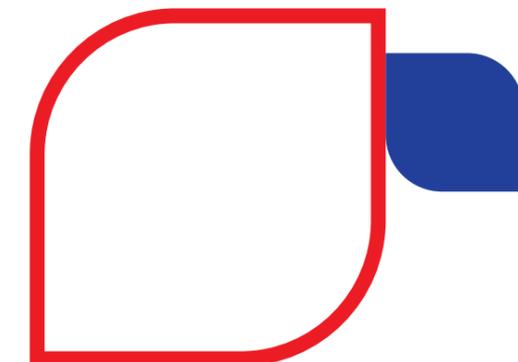
Lucchetti: Premio Lápiz de Plata por la campaña “Platón”. **Preferido:** Premio Lápiz de Plata por “Felicita”.

Otorgados por Editorial Dossier, evalúan lo mejor de la publicidad argentina en diversas categorías.

Premio Estrella del Sur

Premio Estrella de la Sur, categoría sustentabilidad por **Bolsa de Arroz 100% reciclable**. Mención especial en Envases secundarios por el embalaje termocontraíble de **Aceite Cocinero**.

Otorgado por el Instituto Argentino del Envase, destaca desarrollos que aportan valor a la industria y a la calidad de vida.



Sustentabilidad *integrada al negocio*



Creemos en una manera de hacer negocios que genere valor económico, social y ambiental a largo plazo. Por eso, asumimos el compromiso de alimentar el bienestar de las familias argentinas a través de una estrategia que promueva el desarrollo sostenible y potencie nuestro impacto positivo.

Estrategia de Sustentabilidad

Nuestra estrategia se estructura en cuatro pilares transversales a toda la compañía. En cada pilar identificamos temáticas prioritarias según su impacto en el negocio y en nuestros grupos de interés, considerando criterios ambientales, sociales, económicos y de buen gobierno corporativo.

Los pilares y temas prioritarios nos permiten alinear objetivos, definir planes de acción concretos e impulsar una gestión orientada a la mejora continua, la innovación y el cumplimiento de compromisos asumidos.



Bases del Negocio

- Ética y transparencia en la gestión del negocio
- Desempeño económico y financiero de la compañía
- Transformación digital
- Gestión de riesgos



Salud y Bienestar

- Innovación y tendencias
- Mejora del perfil nutricional de productos
- Calidad y seguridad alimentaria
- Comunicación responsable



Desarrollo de Personas y Comunidad

- Bienestar y compromiso de las personas
- Desarrollo de comunidades
- Inclusión y diversidad
- Prácticas responsables en la cadena de suministro
- Pérdida y desperdicio de alimentos



Huella Ambiental

- Huella energética
- Huella hídrica
- Optimización ambiental del transporte
- Residuo cero
- Abastecimiento responsable de materias primas



Resultados 2024



**APOLO 2 -
SAP HANA 4**
puesta en marcha
+2.000
personas capacitadas

24
nuevas automatizaciones de procesos

100%
del personal firmó el Código de Conducta

+133 mil
consumidores registrados en Tienda Molinos

100%
de las plantas alineadas con la clasificación corporativa de residuos

97%
de los packs fácilmente reciclables

83%
de los residuos valorizados

35%
de insumos para packs provienen de materiales reciclados

17%
menos de agua extraída

300
servidores monitoreados

+10.000
cuentas supervisadas en ciberseguridad

+420
líderes capacitados en habilidades digitales

67%
de clientes utilizan Tienda Molinos B2B

13,5%
menos de residuos enviados a relleno sanitario

36%
de consumo energético de energías renovables





#8
Reconocidos por
Great Place to Work®

457
menciones Molinos
entregadas a
nuestro equipo

50%
de mujeres en
posiciones de
liderazgo

1^{er} donante
del Banco de
Alimentos de
Buenos Aires

Formalizamos
nuestra Política
de Pérdida y
Desperdicio de
Alimentos



100%
de las plantas
auditadas en
calidad

+50
opciones de
menos de 100 kcal.
por porción

+150
productos
certificados libres
de gluten

4^{ta} edición
de Molinos Innova

570
ideas
presentadas

50
escuelas
participantes
en Comer Rico,
Comer Sano

3.139
proveedores
activos

96%
de origen
nacional

15
nuevos productos
lanzados

4,69 / 5
nivel de
satisfacción en
redes sociales

120
universidades



Análisis de Materialidad

En 2024, concretamos un hito clave en nuestra estrategia de sustentabilidad: la consulta a nuestros grupos de interés para identificar y jerarquizar los temas más relevantes para el negocio.

A través de encuestas individuales y virtuales, los invitamos a valorar y priorizar las temáticas más significativas para el negocio, considerando su impacto actual y futuro.

Como resultado de este proceso, estamos elaborando nuestra Matriz de Materialidad, herramienta que orientará la agenda transversal de gestión en los próximos años.



Comité de Sustentabilidad

Propósito

Promover y consolidar la sustentabilidad como un pilar fundamental en Molinos, generando conciencia y compromiso en todas nuestras personas, para lograr una gestión que nos permita desarrollar un negocio cada vez más sustentable.

Objetivos

- Definir un rumbo estratégico para los próximos años en materia de sustentabilidad.
- Continuar impulsando los principios de sustentabilidad en la cultura del trabajo.
- Diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación interna y externa que promueva y destaque los programas y acciones de sustentabilidad implementados por la compañía.
- Optimizar el proceso de reporte y articular la revisión y aprobación por parte del directorio.

Pilares de trabajo en 2024

1. Estrategia
2. Cultura
3. Comunicación

1 Estrategia

Durante 2024, el Comité de Sustentabilidad avanzó en acciones clave para consolidar los lineamientos estratégicos que orientan la gestión sustentable de Molinos.



Consulta a grupos de interés y avances en la nueva Matriz de Materialidad

Con el objetivo de fortalecer la alineación entre nuestra estrategia y las expectativas de nuestros públicos clave, realizamos una consulta con el siguiente alcance:

1.144

personas

60

organizaciones

9

grupos de interés

A partir de estos aportes, definimos temas prioritarios y avanzamos en la elaboración de una nueva Matriz de Materialidad.

Publicación de la Política de Pérdida y Desperdicio de Alimentos (PDA)

Aprobamos e implementamos una política específica para abordar la pérdida y el desperdicio de alimentos en toda nuestra cadena de valor. Esta iniciativa reafirma nuestro compromiso con una alimentación sostenible, equitativa y responsable, y nos alinea con los desafíos globales vinculados a la seguridad alimentaria, el cambio climático y el acceso justo a los alimentos.

La política establece un marco integral de gestión que abarca todas las etapas del ciclo de vida de nuestros productos:

- Desarrollo de producto: diseño, selección de materias primas y packaging.
- Producción: plantas industriales, centros de distribución y almacenes.
- Ventas y marketing: actividades de comercialización, distribución y promoción.
- Consumo: relación con clientes y consumidores finales.

Entre sus principales objetivos se destacan:

- Establecer indicadores para la medición de pérdida y desperdicio de alimentos.
- Diseñar medidas preventivas en cada etapa de la cadena.
- Donar los alimentos excedentes a bancos de alimentos y organizaciones sociales.
- Sensibilizar a colaboradores, clientes y consumidores sobre la importancia de reducir la PDA.

Reconocemos que este es un desafío global que exige la colaboración de todos los actores del sistema alimentario. Con esta política, buscamos liderar con el ejemplo y maximizar el aprovechamiento de los alimentos que producimos.

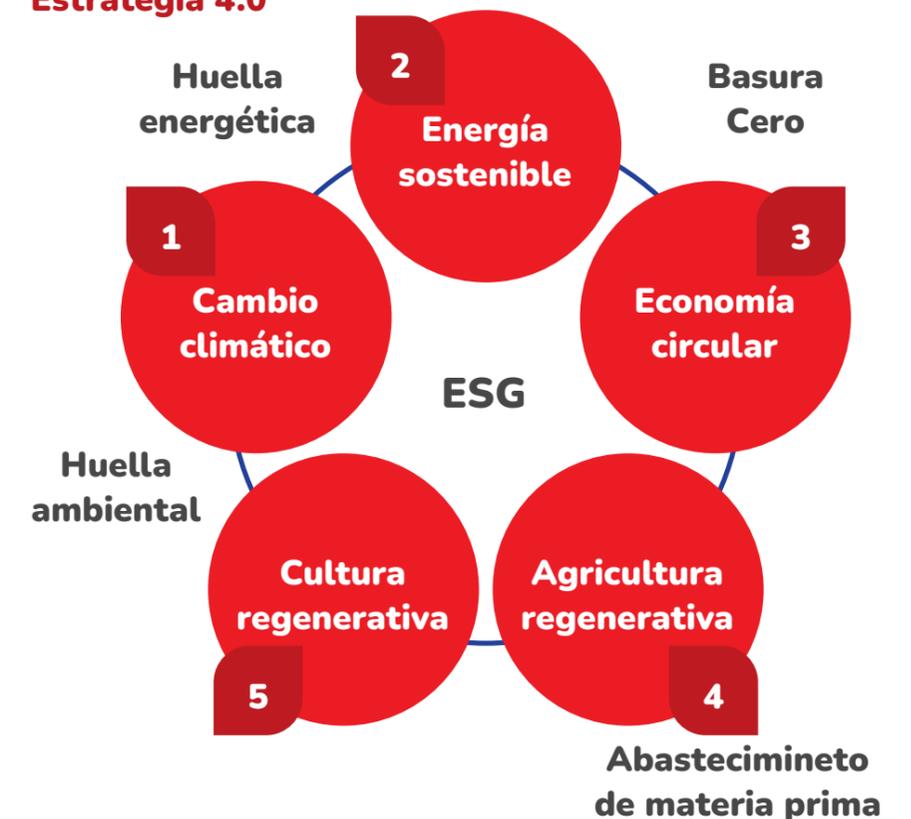
Adhesión al Plan Nacional de Reducción de PDA

Formalizamos nuestra participación en esta iniciativa liderada por la Secretaría de Bioeconomía, que busca minimizar el descarte de alimentos a lo largo de toda la cadena productiva, promover el consumo responsable y la donación de alimentos aptos. Esta adhesión fortalece nuestro enfoque de mejorar la eficiencia operativa, reducir el impacto ambiental y reforzar nuestro compromiso social frente a los desafíos del sistema alimentario.

Diseño del Plan Estratégico Ambiental

A través de un proceso participativo liderado por la Dirección de Excelencia Operativa, los miembros del Comité de Sustentabilidad fueron capacitados y sensibilizados en los temas materiales del Pilar Huella Ambiental de la Estrategia de Sustentabilidad. Este trabajo sentó las bases para la construcción de una hoja de ruta ambiental a mediano y largo plazo, con foco en cambio climático, economía circular, uso racional del agua, logística y abastecimiento sustentable. El plan contempla acciones de mitigación, compensación y regeneración, integradas en torno a indicadores clave como la huella de carbono y la huella hídrica.

Estrategia 4.0



2 Cultura

Taller de ideación Marcas Sustentables: *Hackatón Molinos*

Promovimos un espacio colaborativo de creatividad y acción donde seis equipos de distintas áreas trabajaron en el diseño de propuestas para una marca más sostenible.

Se presentaron 21 ideas y las ganadoras fueron:

1. Idea con mayor impacto positivo
“Punto Cocinero”: propuesta de reciclado de aceites.
2. Idea más innovadora
“Otra vuelta”: propuesta de valorización de subproductos industriales.
3. Idea más factible de implementar
“Más vida”: propuesta orientada a reducir el descarte de alimentos con vida útil corta en alianza con puntos de venta.



Charlas de concientización sobre cambio climático

Como parte de este ciclo, organizamos una charla y talleres centrados en estrategias de cambio climático, economía circular y regeneración ambiental. La actividad buscó generar conciencia sobre la urgencia de actuar frente al cambio climático y el rol de cada persona como agente de transformación.

3 Comunicación

Sustentabilidad en “Molinos El Noticiero”

Incorporamos una sección fija de sustentabilidad en Molinos El Noticiero, nuestro canal interno de comunicación audiovisual, pensado para mantenernos informados de forma ágil, simple y entretenida.

A través de breves videos conducidos por personas de distintos equipos, compartimos logros, iniciativas y mensajes clave que nos conectan con lo que pasa en Molinos y reflejan nuestro compromiso con una gestión responsable alineada a nuestro propósito de alentar a los argentinos a comer mejor.

Difusión de contenidos de sustentabilidad en canales internos y externos

Impulsamos una estrategia de comunicación integral para acercar nuestros compromisos y avances a toda la comunidad de Molinos y al público general. A lo largo del año, compartimos más de 30 contenidos en distintos formatos y plataformas, como WhatsApp, LinkedIn, Instagram y nuestra TV interna. Estas acciones buscaron visibilizar iniciativas clave en materia de cuidado ambiental, inclusión, salud y bienestar y cultura organizacional.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un marco de referencia global con el que se vinculan los pilares de nuestra Estrategia de Sustentabilidad, sus temas materiales y las iniciativas que impulsamos. Esta alineación se refleja en nuestras acciones en torno a las personas, las comunidades, el ambiente y la gestión del negocio con contribuciones específicas a los siguientes ODS:



Gracias a este compromiso, fuimos reconocidos en el 9º Informe ODS 2024 del CEADS por cuatro iniciativas alineadas a los ODS y sus metas:



Meta 2.1 Acceso universal a una alimentación sana, nutritiva y suficiente.

Meta 2.2 Poner fin a todas las formas de malnutrición.

Alianza con Banco de Alimentos

Donación directa de productos desde nuestras plantas, distribuidos por la Red del Banco a más de 1.000 organizaciones que asisten a poblaciones vulnerables.

Comer Rico, Comer Sano

Programa educativo que promueve hábitos saludables en estudiantes y familias. Incluye capacitación docente, materiales didácticos y acompañamiento en la implementación.

Nos Une Ayudar

Voluntariado corporativo que combina tareas de clasificación y donación de alimentos y asistencia profesional en nutrición, calidad y tecnología de alimentos.



Meta 12.2 Uso eficiente de los recursos naturales.

Meta 12.4 Gestión racional de los desechos.

Meta 12.5 Reducción de residuos mediante prevención, reciclado y reutilización.

Residuo Cero

Programa multidisciplinario que surge con el fin de alinear iniciativas de distintos sectores de Molinos ante inquietudes relacionadas con el impacto directo de los residuos industriales sobre el ambiente.

Estas acciones reflejan cómo, desde lo que mejor sabemos hacer, contribuimos a los desafíos globales definidos por la Agenda 2030.

Mirá el desarrollo completo de las acciones y sus indicadores:

[Ir al sitio de CEADS](#)



Alianzas estratégicas



Suscribimos al Código de Ética y Autorregulación Publicitaria del CONARP - Consejo de Autorregulación Publicitaria.



Consolidamos una alianza estratégica con la Fundación Banco de Alimentos de Buenos Aires y con la Red Argentina del Banco de Alimentos.



Junto con Fundación Educativa desarrollamos el Programa “Comer Rico, Comer Sano”, para fomentar la construcción de hábitos de alimentación y de vida saludable en la comunidad escolar.



Formamos parte de la Comisión Directiva del CEADS - Consejo Argentino para el Desarrollo Sostenible.



Somos miembros de la COPAL - Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios y formamos parte del Comité del Departamento de Política Ambiental y Sustentabilidad y también participamos de otros departamentos.



Somos parte del Consejo Publicitario Argentino.



Programa Ganar-Ganar, implementado por ONU Mujeres en asociación con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para promover la igualdad de género en el sector privado.



Contamos con la certificación SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit), auditoría social, ética y ambiental para compañías y cadenas de suministro.

Principales

logros y desafíos

Objetivo 2024		Cumplimiento
Lanzar la evolución de la estrategia y matriz de materialidad, que será nuestra “hoja de ruta”.	✓	Avanzamos en todos los pasos previos. Actualmente, la Matriz de Materialidad está en uso como herramienta interna, en espera de su publicación formal.
Fomentar la cultura de sustentabilidad con charlas de concientización y visitas a plantas.	✓	Cumplido. Realizamos charlas de concientización sobre medioambiente e inclusión y diversidad.
Promover y dar soporte a las acciones de sustentabilidad de las marcas/negocios.	✓	Cumplido. Realizamos un Hackatón de Marcas Sustentables, donde surgieron ideas concretas para integrar al plan trianual 2025–2027.
Potenciar la comunicación dentro de la organización de los programas clave y “darle vida” a la agenda de sustentabilidad.	✓	Cumplido. Desplegamos 34 acciones de comunicación a través de WhatsApp, LinkedIn, Instagram y la TV interna, fortaleciendo la visibilidad y apropiación de la agenda sustentable.
Elaborar un plan estratégico para el Pilar Huella Ambiental con foco en tres ejes de trabajo: economía circular (incluido Residuo Cero), carbono neutralidad y cultura.	✓	Cumplido. La Dirección de Excelencia Operativa capacitó al Comité de Sustentabilidad en los temas del Pilar Huella Ambiental, como base para construir una estrategia de mediano y largo plazo y una hoja de ruta concreta.

Desafíos 2025

POTENCIAR la comunicación interna y externa sobre iniciativas vinculadas a nutrición y manejo de residuos.

FOMENTAR el desarrollo e implementación del programa de embajadores de sustentabilidad en las plantas industriales.



Bases del *negocio*

Ética y transparencia *en la gestión del negocio*

Nuestro enfoque

En Molinos, actuamos con integridad, transparencia y sentido de propósito. No sacrificamos nuestra misión de largo plazo por beneficios inmediatos ni por oportunismos. Promovemos relaciones justas y coherentes con nuestro entorno y nuestras acciones son consistentes con lo que pensamos y decimos.

Consideramos a la compañía como un proyecto de realización económica y una comunidad de trabajo orientada a cooperar con el progreso moral, profesional y material de quienes la integran, así como con el de las comunidades con las que interactuamos.

Este enfoque ético guía nuestras decisiones, a todo nivel, incluidas las del Directorio y del Comité Ejecutivo, asegurando coherencia en la gestión y en la relación con nuestros grupos de interés, promoviendo relaciones sostenibles basadas en la integridad, el cumplimiento y el compromiso.



Nos comprometemos con una gestión ética, transparente y respetuosa de los derechos humanos. Promovemos un ambiente de confianza que fortalece la integridad en los negocios, favorece la estabilidad financiera y potencia las inversiones a largo plazo.

Gobierno Corporativo

En línea con este enfoque, el Directorio de Molinos garantiza una estrategia de negocio inspirada en la visión, misión y valores de la compañía y del grupo presidido por Luis Perez Companc.

Considera y aprueba el plan anual de negocios, elaborado de forma colaborativa por todas las áreas, el cual contempla aspectos ambientales, sociales y de gobierno.

Realiza un seguimiento del cumplimiento del plan, en conjunto con el Comité Ejecutivo, de manera periódica. Este seguimiento queda documentado en actas e incluye la evaluación de indicadores clave de desempeño, teniendo siempre en consideración el mejor interés de la compañía y los derechos de todos los accionistas.

Este seguimiento se complementa con la revisión de los impactos económicos, sociales y ambientales, a través de reportes de auditoría y presentaciones de distintas áreas, asegurando la coherencia con los compromisos éticos y estratégicos de la organización.

Directorio

Luis Perez Companc

Presidente

Amancio Hipólito Oneto

Vicepresidente

Agustín Llanos

Director Titular

Guillermo Nelson García Abal

Director Titular

Gustavo Héctor Abelenda

Director Titular

Susana Mabel Malcorra

Directora Titular

Directorio vigente según Asamblea del 25 de abril de 2024. Todos sus integrantes son de nacionalidad argentina.

Como parte de su compromiso con una gestión responsable, el Directorio cuenta con un proceso de inducción para sus nuevos miembros, con el objetivo de facilitar su integración y asegurar un conocimiento adecuado del negocio, su cultura, operaciones y principales desafíos.

Comité Ejecutivo

Agustín María Llanos

CEO

Matías Avico

Dirección Ejecutiva de Negocios y Crecimiento

Cecilia Ferraro

Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos

Federico Pasqualetti

Dirección Ejecutiva de Administración & Finanzas

Mariano Sasso

Dirección Ejecutiva de Operaciones

María José Capelle

Dirección Ejecutiva de Supply Chain, Compras y Logística

Luciano López Jáuregui

Dirección Ejecutiva de Investigación, Desarrollo y Calidad

Auri Cardoso

Dirección Ejecutiva de Marketing

Mariano Gutiérrez Eguía

Dirección Ejecutiva Comercial

Dolores Rodríguez Belardinelli

Dirección Ejecutiva de Tecnología y Transformación

Otras Direcciones

María Victoria Valenti

Dirección de Asuntos Legales

Agustín Torres Campbell

Dirección de Relaciones Institucionales y laborales

Gustavo Baudino

Dirección de Negocios Internacionales

Andrea Riquelme

Dirección de Auditoría y Compliance

Máximo Bencepieres

Dirección de Excelencia Operativa

Direcciones vigentes al momento de la elaboración de este Reporte.



Programa de Integridad

Nuestra cultura ética se construye sobre pilares claros: el **Código de Conducta**, la Política Anticorrupción, de Regalos y Atenciones, el Marco de Compras y el **Código de Conducta de Proveedores**. Este marco normativo guía nuestras decisiones cotidianas y se complementa con acciones concretas de formación y concientización.

El Código de Conducta de Molinos aplica a todas las personas que forman parte de la organización y establece principios de ética, integridad y cumplimiento en la relación con colaboradores, clientes, empresas proveedoras, autoridades y la comunidad. Contiene lineamientos que abarcan desde principios generales hasta normas específicas sobre conflictos de interés, secretos comerciales, registros contables y el funcionamiento de la Línea Ética.

Cada colaborador tiene la responsabilidad de observar su estricto cumplimiento, aplicarlo sin excepciones y colaborar con investigaciones internas cuando le sea requerido.

En 2024 reforzamos el compromiso con nuestros valores a través de:

- La declaración anual de cumplimiento del Código de Conducta, completada por el 100% de los colaboradores dentro y fuera de convenio.
- El fortalecimiento de nuestras acciones de formación y concientización sobre ética e integridad.
- La campaña interna sobre el Decálogo contra la violencia de género, desarrollada junto con el Comité de Diversidad.

Adicionalmente, al ingresar a la compañía, todas las personas completan una declaración de conflictos de intereses. Cada año, al renovar su declaración del Código de Conducta, quienes identifican una situación potencial de conflicto deben reportarla. Estas situaciones son evaluadas por el área de Auditoría Interna, que define los controles o procesos necesarios para su mitigación.

Capacitación y alcance del programa en 2024

100%
**de las personas
ingresantes
recibieron formación
en ética y firmaron el
Código de Conducta.**

Comunicamos el Código de Conducta a nuestras empresas proveedoras.

Todos los miembros del órgano de gobierno de Molinos conocen y tienen acceso al Código.

Línea Ética

Mantenemos un canal seguro, anónimo y confidencial para reportar situaciones contrarias a nuestro Código de Conducta: la Línea Ética Molinos. Este canal, operado por un tercero independiente, está disponible las 24 horas del día y es accesible para colaboradores, clientes y empresas proveedoras.

Las denuncias son gestionadas por la Dirección de Auditoría Interna y analizadas por el Comité de Ética, que define las medidas necesarias. Estas pueden incluir sanciones disciplinarias, finalización de vínculos comerciales y, en casos que lo ameriten, la remisión a autoridades competentes.

Durante el año, realizamos campañas de comunicación para reforzar el conocimiento y la accesibilidad del canal.

Contacto Línea Ética

📞 0800 888 2566

🖱️ www.eticamolinos.kpmg.com.ar

✉️ eticamolinos@kpmg.com.ar

Promoción y respeto de los Derechos Humanos

El respeto y la promoción de los Derechos Humanos son fundamentales para fortalecer la resiliencia, la inclusión y la sostenibilidad de nuestro negocio. En Molinos, estos principios forman parte de nuestra identidad y cultura, guían nuestras decisiones y están presentes en la forma en que trabajamos, nos relacionamos y desarrollamos nuestros productos.

Como empresa del sector alimentario, asumimos la responsabilidad de contribuir al derecho a la salud y al bienestar, especialmente de niños y jóvenes. Por eso, trabajamos para ayudar a que más argentinos coman mejor y adopten hábitos de vida saludables.

Este compromiso atraviesa toda nuestra gestión, con programas orientados a nuestras personas, la cadena de valor, clientes, consumidores, comunidades y el ambiente.



Diálogo con los grupos de interés

Nos enfocamos en construir vínculos basados en la confianza, la transparencia y el intercambio permanente. Escuchar activamente e integrar las expectativas de nuestros grupos de interés es clave para fortalecer nuestro desempeño como compañía.

Los identificamos considerando la cercanía, influencia y responsabilidad que tenemos hacia cada uno, y sostenemos el vínculo a través de diversos canales de contacto y participación.

Canales de diálogo por grupo de interés



Clientes y Consumidores

- Centro de atención a consumidores
- Encuestas telefónicas/online
- Informe de satisfacción anual
- Estudios de Marca
- Jornadas de capacitación
- Redes sociales
- Tienda Molinos



Colaboradores

- Encuesta de clima organizacional
- Talleres de sensibilización
- Focus groups
- Reuniones
- Línea Ética
- Voluntariado corporativo
- Comunicaciones internas
- Instancias de feedback



Comunidad, universidades, medios de comunicación

- Programas con la comunidad
- Encuesta de satisfacción
- Encuesta de marca
- Foros
- Voluntariado
- Congresos
- Grupos de trabajo
- Encuesta de empleabilidad
- Desayunos
- Comunicación del Reporte de Sustentabilidad
- Información a la prensa



Gobierno y organismos de control

- Reuniones periódicas
- Convenios marco
- Acuerdos de cooperación
- Regímenes de información



Accionistas y sociedades del grupo

- Reuniones de directorio y asamblea de accionistas
- Memoria y Estados Contables
- Documentación presentada a la CNV



Empresas proveedoras

- Jornadas de capacitación
- Encuestas telefónicas/online
- Auditorías
- Evaluaciones y visitas planeadas

Participación en la industria



Camara argentina de comercio electrónico (CACE)



Instituto Argentino del Envase (IAE)



Federación Olivícola Argentina (FOA)



Bodegas de Argentina (BA)



Interactive Advertising Bureau (IAB)



Cámara de Industriales Arroceros Argentina



Asociación Argentina de Marketing



Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)



Asociación de Industrias de Marca (ADIM)



Cámara Argentina de la Industria Aceitera de la República Argentina (CIARA)



Cámara de Molineros de Yerba Mate (CMYMZP)



Ecoplas Plásticos y medio ambiente



AmCham Argentina Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina



Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI)



Cámara Argentina de Café



Unión Industrial de Fideeros de la República Argentina (UIFRA)



Cámara Argentina de Anunciantes (CAA)



Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA)



Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL)



Cámara de Sociedades (CS)



Federación Argentina de la Industria Molinera (FAIM)



Unión Industrial Argentina (UIA)



Cámara de Comercio Industria y Servicios Argentino Brasileña de la República Argentina (CAMBRAS)

Gestión de riesgos

Gestionamos integralmente los riesgos del negocio y su cadena de valor, considerando aspectos de gobierno corporativo, ambientales, sociales y económicos para asegurar la sostenibilidad de la compañía.

Nuestro Enfoque

Priorizamos una mirada preventiva y transversal de los riesgos, con foco en temas clave como el abastecimiento, la diversificación de proveedores, los efectos del cambio climático y la evolución del contexto económico, tanto local como internacional.

El Plan de Auditoría Anual constituye una herramienta clave en esta gestión, con foco en las áreas críticas de la organización. Bajo un esquema trienal, cubre los principales procesos en Plantas, Centros de Distribución, Acopios, Áreas Comerciales, Subsidiarias y Administración Central.

Además, implementamos la Política de Seguridad de la Información, que establece un marco de actuación y define los requerimientos para un uso seguro y responsable.

Transparencia y comunicación con el Directorio

Los avances del Plan de Auditoría se reportan mensualmente al Gerente General, trimestralmente al Comité de Auditoría y de forma cuatrimestral al Presidente de la compañía. Al cierre de cada revisión, se emiten informes formales que son presentados en el Comité de Auditoría, junto con cualquier otro tema ad-hoc que lo amerite.

Principales avances en 2024

- Participamos en el proyecto APOLO - SAP HANA 4, logrando el mapeo integral de los procesos de la compañía, identificando puntos críticos de control y responsables. También colaboramos en la estabilización de la operación durante la puesta en marcha del nuevo sistema, asegurando su correcta implementación.
- Ampliamos el alcance del Plan de Auditoría a nuevas áreas como recursos humanos, fasones y depósitos externos.
- Desarrollamos indicadores y KPIs para procesos críticos, que fortalecen el control y permiten monitorear desvíos junto a cada responsable.

- Incorporamos controles automatizados en procesos auditados, apoyados en herramientas digitales.
- Realizamos campañas de concientización en ciberseguridad con alcance a toda la compañía.



Logros 2024 en gestión legal y regulatoria

Avanzamos en distintas iniciativas que reflejan el rol activo del área legal y de cumplimiento en la promoción de una gestión ética, eficiente y alineada con los marcos normativos:

Incorporación de inteligencia artificial

Incorporamos herramientas de inteligencia artificial en la gestión diaria, que nos permitieron optimizar procesos, agilizar tareas y facilitar la búsqueda y validación de normativa local e internacional. También las utilizamos como apoyo en la traducción de documentación clave.

Vínculo con autoridades y cámaras sectoriales

Fortalecimos nuestra relación con organismos y cámaras de distintos rubros, tanto locales como del exterior. Esto nos permitió mantener operativas ciertas actividades de importación y exportación, simplificar requisitos legales en publicidades y packs con información relevante, y adaptar normativas en el marco de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable.

Agilidad en procesos de adquisición de activos

Logramos mayor eficiencia en los procesos de due diligence y una gestión ágil de trámites ante organismos públicos.

Acompañamiento estratégico y mitigación de riesgos

Brindamos asesoramiento integral a distintas áreas de la compañía, contribuyendo a mitigar riesgos y reducir contingencias en juicios relevantes, en línea con los objetivos estratégicos del negocio.



Desempeño económico y financiero *de la compañía*

Trabajamos en la mejora continua de nuestro desempeño económico, en la fortaleza financiera de largo plazo y en la construcción de un patrimonio neto sólido, garantizando el cumplimiento de los compromisos asumidos.

Nuestro enfoque

Buscamos generar valor económico de forma sustentable para todos nuestros grupos de interés, combinando eficiencia operativa con una visión de largo plazo. Gestionamos los riesgos financieros y patrimoniales, sosteniendo la capacidad de inversión, cumplimiento y desarrollo.

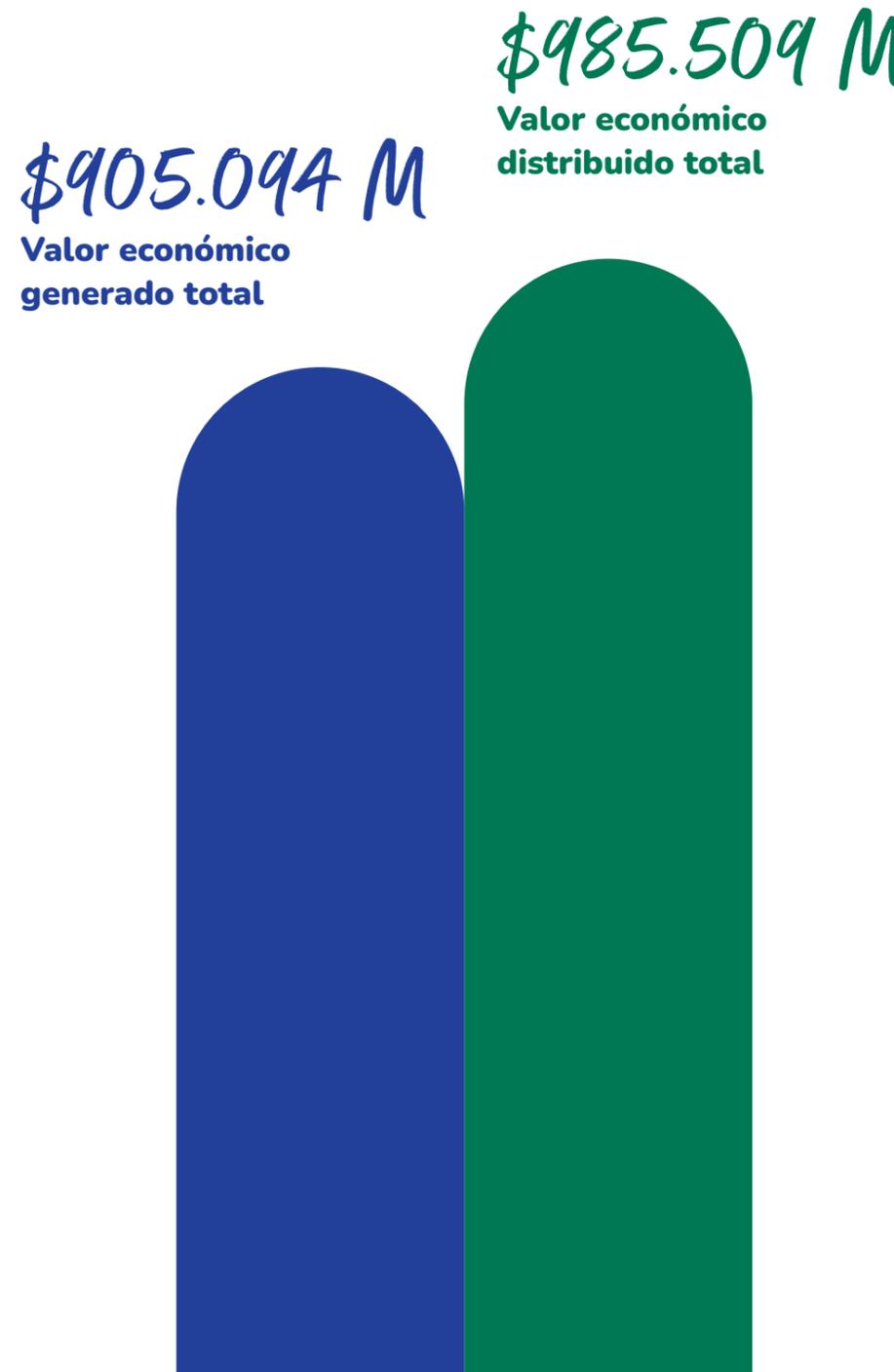


Valor económico generado y distribuido

Durante 2024, continuamos promoviendo una gestión financiera sólida que nos permitió generar y distribuir valor económico entre nuestros principales grupos de interés:

Valor económico generado en millones de pesos argentinos, moneda homogénea al 31/12/24	
Actividades ordinarias	879.989
Inversiones financieras	25.035
Venta de propiedades y equipos	70
Total	905.094
Valor económico distribuido en millones de pesos argentinos, moneda homogénea al 31/12/24	
Empresas proveedoras	694.107
Salarios y beneficios	141.591
Proveedores de capital ⁽¹⁾	112.277
Tasas e impuestos	35.945
Inversión social y donaciones	1.589
Total	985.509

(1) Incluye 81.800 en concepto de distribución de dividendos en efectivo.



Contexto, gestión y resultados

Con una gestión financiera responsable y estratégica, atravesamos un año desafiante priorizando la estabilidad y el cumplimiento de nuestros compromisos. En un contexto de alta rivalidad competitiva y caída del consumo, nos enfocamos en:

- Sostener el posicionamiento de nuestras marcas, asegurando la mayor accesibilidad posible en cada categoría, lo que permitió incrementar la participación en la mayoría de los canales.
- Mejorar la eficiencia en el aprovisionamiento de materias primas e insumos.
- Reforzar la distribución física de nuestros productos a nivel nacional.
- Actuar estratégicamente en los distintos canales comerciales, equilibrando capital de trabajo y fortaleciendo el valor de nuestras marcas para llegar con productos de alta calidad a todos los niveles socioeconómicos.

Como resultado, alcanzamos ingresos netos por \$882.117 millones (-6,4% vs. 2023) y un resultado neto positivo de \$32.687 millones.

[Estados contables disponibles acá](#)

[Ver más datos](#)

Transformación digital aplicada a la gestión financiera

Con un fuerte compromiso hacia la mejora continua, durante 2024 avanzamos en la transformación digital de nuestra gestión financiera, sentando las bases para una operación más ágil, integrada y eficiente.

Implementamos con éxito la migración a SAP S/4HANA®, una nueva base tecnológica que optimiza procesos clave y mejora la gestión de costos y eleva los estándares de eficiencia operativa.

Un hito destacado fue la automatización de los Rappels (bonificaciones aplicadas a clientes por volúmenes de compra), que trajo múltiples beneficios:

1. Automatización

Cálculo preciso y en tiempo real de descuentos por volumen, generando la nota de crédito de manera automática y eliminando errores manuales.

2. Transparencia

Trazabilidad del origen de las bonificaciones otorgadas.

3. Control financiero

Mayor precisión en los márgenes y reducción de disputas por acuerdos mal registrados.

4. Eficiencia

Procesos estandarizados en toda la cadena de ventas, con reportes integrados en SAP.

Este avance estratégico fortalece nuestra competitividad y nos posiciona como una compañía más preparada para acompañar el crecimiento, integrando innovación, eficiencia y adaptación a los desafíos actuales.



Financiamiento vinculado a resultados en sustentabilidad

Desde 2022, mantenemos un acuerdo de préstamo sustentable con Rabobank, entidad financiera de referencia a nivel global en banca especializada en alimentos y agricultura y desarrollo sostenible. Esta línea de financiamiento de largo plazo está atada al cumplimiento de objetivos concretos vinculados con nuestra Estrategia de Sustentabilidad.

Los indicadores evaluados están alineados con cuatro ejes clave:

- Mejora del perfil nutricional de nuestros productos.
- Implementación de sistemas de certificación en seguridad alimentaria.
- Adopción de envases con menor impacto ambiental.
- Gestión eficiente de residuos y desperdicio de alimentos.

La verificación del cumplimiento es realizada por EY Argentina, firma que audita nuestra gestión y emite un certificado que valida esta operación como el primer financiamiento sustentable de Molinos y uno de los primeros de su tipo en el país.

- Años auditados con cumplimiento confirmado: 2022 y 2023.
- Certificado 2024: 100% de los indicadores cumplidos.

Apoyo al crecimiento de nuestras Pymes proveedoras

Seguimos impulsando la inclusión financiera de empresas proveedoras de yerba, arroz, uva y logística, con foco en el desarrollo productivo y la sostenibilidad de sus operaciones.

Nuestros e-cheqs son una herramienta clave que facilita el acceso a programas de financiamiento diseñados especialmente para Pymes. Esta solución contribuye a atender necesidades operativas de fondos e inversiones, promoviendo el crecimiento de nuestras redes proveedoras.



Reconocidos en sustentabilidad en el mercado de capitales

Por tercer año consecutivo, formamos parte del Índice de Sustentabilidad de BYMA (Bolsas y Mercados Argentinos S.A.), desarrollado en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este índice destaca a las 20 empresas emisoras de acciones listadas en BYMA que demuestran un desempeño sobresaliente en cuatro pilares fundamentales: Medio Ambiente, Social, Gobierno Corporativo y Desarrollo, incluyendo la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La evaluación se basa en indicadores objetivos y públicos, analizados por LSEG Data & Analytics, que actúa como entidad evaluadora independiente con metodología robusta reconocida internacionalmente. Este reconocimiento promueve la visibilidad de las empresas con mejores prácticas en sostenibilidad, fomentando un efecto multiplicador en el mercado argentino.

Transformación digital

Impulsamos la transformación digital de nuestro negocio, adoptando nuevas herramientas y metodologías para ser más ágiles, flexibles y accesibles, mejorando la experiencia de nuestros grupos de interés.

La tecnología y la transformación digital son fuerzas clave que están redefiniendo la forma en que operan las organizaciones, y el sector de consumo masivo no es la excepción. En Molinos, consolidamos en los últimos años un salto tecnológico que nos posiciona como referentes en el mercado argentino y nos habilita para afrontar con mayor agilidad los desafíos actuales y futuros.

Este proceso no se limita a la incorporación de herramientas, sino que implica su adopción estratégica y una integración transversal: adoptarlas, integrarlas y maximizar su potencial para generar valor, optimizar nuestras operaciones y fortalecer la competitividad.

En este nuevo escenario, nuestro foco está en:

- **Entrenar y potenciar a las personas**, desarrollando habilidades digitales y promoviendo nuevas formas de trabajo más ágiles y colaborativas.
- **Gestionar datos para optimizar procesos**, reducir costos y enriquecer la experiencia de compra de nuestros clientes y consumidores.
- **Integrar la gestión conectada en tiempo real**, mejorando la visibilidad y la capacidad de respuesta en cada etapa de nuestras operaciones.

Durante 2024, nos enfocamos en consolidar y poner en marcha sistemas avanzados, ampliar el uso de automatización inteligente e incorporar herramientas digitales que mejoren la conexión y coordinación entre nuestras operaciones y toda la cadena de valor. Avanzamos con determinación hacia el desarrollo de una “humanidad aumentada”, donde la tecnología potencia las capacidades humanas sin sustituir el rol de las personas.

Esta visión nos permite ser más ágiles, mejorar la eficiencia, acelerar la toma de decisiones, optimizar la cadena de suministro y fortalecer la experiencia de nuestros colaboradores, clientes y consumidores.



Proyectos tecnológicos transversales y estructurales

Proyecto APOLO 2 - SAP HANA 4 Transformación tecnológica en marcha

En 2024 alcanzamos un hito clave con la puesta en funcionamiento de APOLO 2 - SAP HANA 4, la iniciativa tecnológica más ambiciosa de Molinos. Este proyecto transformó nuestros procesos centrales, impactando todas las plantas productivas y centros logísticos, e integrando operaciones, datos y personas en un único ecosistema digital.

Con esta evolución, optimizamos costos, mejoramos la eficiencia de la cadena de suministro y fortalecimos la capacidad de planificación en tiempo real, habilitando un modelo de negocio más ágil, escalable y centrado en el valor.



Principales hitos 2024

- Inicio operativo de SAP S/4HANA (sistema centralizado de gestión empresarial) en todas las operaciones industriales y logísticas.
- Implementación de SAP IBP Demanda, una herramienta de planificación integrada de la demanda, que mejoró la precisión y eficiencia en la planificación.
- Implementación de SAP Transportation Management (TM), un sistema para la planificación y ejecución logística, con foco en trazabilidad y reducción de costos logísticos.
- Implementación de Finnegans, una plataforma para la gestión de compra de materias primas.
- Optimización de procesos clave como producción, abastecimiento y gestión de proveedores.

Próximos pasos

- Estabilización del sistema y ajustes para mejorar la experiencia de usuario.
- Expansión del uso de analítica predictiva con inteligencia artificial.
- Mayor integración con plataformas de gestión avanzada y nuevas tecnologías.

Automatización de procesos

Desde 2021, impulsamos la automatización como una herramienta clave para optimizar la eficiencia operativa, reducir errores y liberar a nuestros equipos de tareas manuales repetitivas. En 2024 consolidamos un enfoque más integral, evolucionando de una célula de Robotic Process Automation (RPA) a una estructura más robusta: un equipo de automatización con mayor capacidad interna de desarrollo y menor dependencia de proveedores externos.

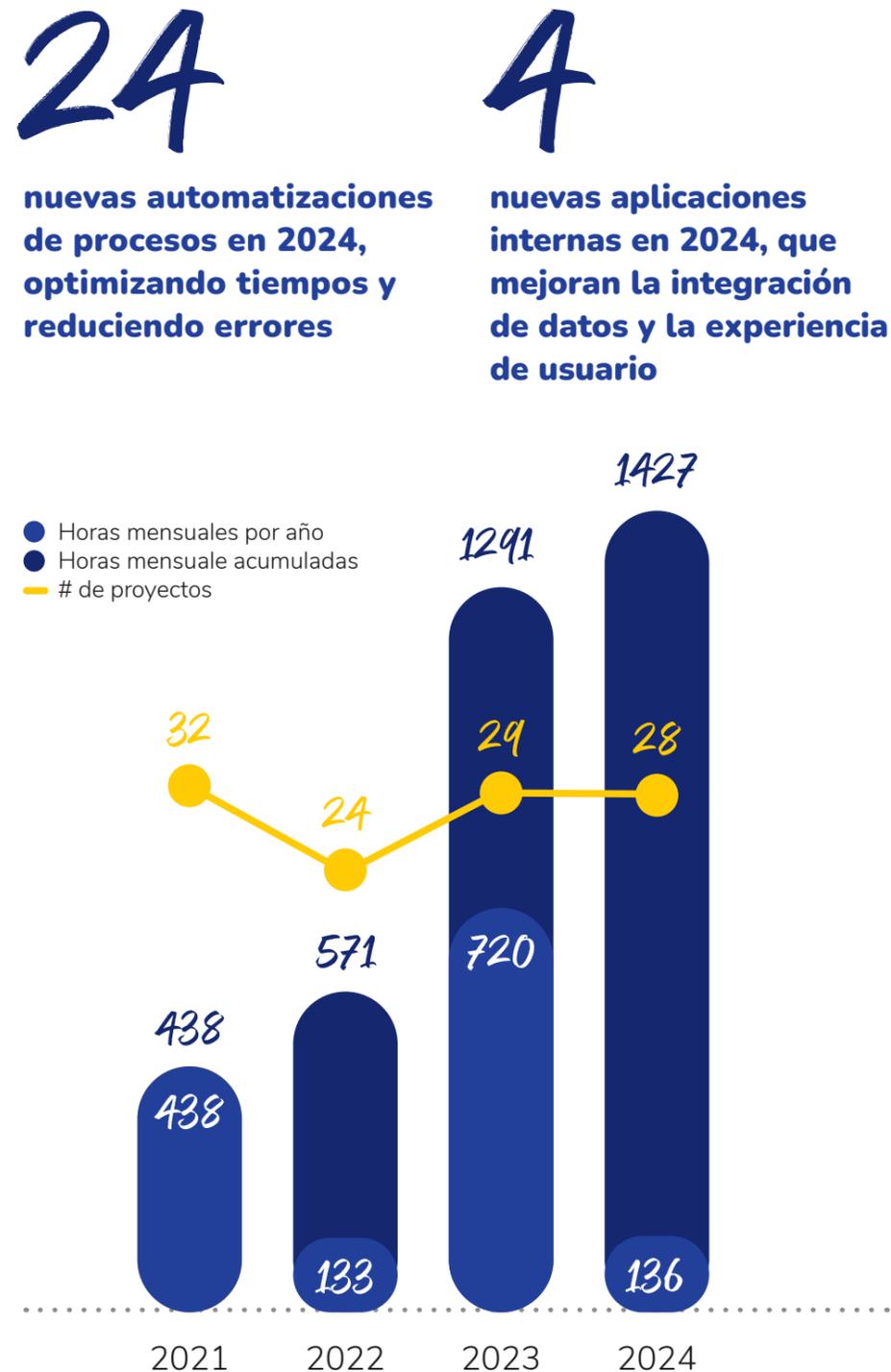
Esta evolución nos permite:

POTENCIAR la eficiencia y productividad en tareas operativas y administrativas.

FACILITAR que nuestras personas se enfoquen en actividades estratégicas de mayor valor.

REDUCIR errores humanos y riesgos asociados a la manipulación de datos.

MEJORAR la toma de decisiones con tiempos de respuesta más ágiles e información precisa en tiempo real.



Desde el inicio de la iniciativa, implementamos 119 automatizaciones, que nos permitieron liberar 1.427 horas mensuales a nuestros equipos, optimizando tiempos y mejorando la eficiencia operativa en múltiples procesos.

Este avance refleja nuestro compromiso con una transformación digital sostenible, que combina tecnología y talento para innovar en cada proceso y preparar a la compañía para los desafíos futuros.

Canales digitales y comercio conectado

Tienda Molinos B2B Canal digital para clientes directos

La digitalización del comercio con clientes directos continúa siendo una prioridad estratégica. En 2024, la **Tienda Molinos B2B** se consolidó como una plataforma clave para la gestión de pedidos, facilitando la autogestión, optimizando los tiempos de procesamiento y fortaleciendo la relación con nuestros clientes.

Durante el año, profundizamos su evolución con nuevas funcionalidades e integración con soluciones avanzadas de planificación y gestión.

Logramos una mayor eficiencia operativa en el flujo de pedidos.

Clientes Directos Tienda Molinos	2022 ⁽¹⁾	2023	2024
Empresas registradas	100	2.000	2.900
% de clientes que utilizan la plataforma	23%	99%	67%
% de facturación gestionada por la plataforma	28%	40%	40%

(1) Datos 2022 corresponden a los primeros meses tras el lanzamiento (julio 2022).

+45%

adopción de la plataforma

2.900

empresas registradas

67%

de los clientes se encuentra consolidado en el uso de la plataforma

Próximos pasos

Incorporar mayor personalización para enriquecer la experiencia de compra. Asegurar la disponibilidad continua del portafolio mediante lanzamientos integrados. Avanzar en la implementación de inteligencia artificial para optimizar recomendaciones y promociones.



Tienda Molinos B2C Tienda online para consumidores

La **Tienda Molinos B2C** se consolidó como una herramienta clave para acercarnos al consumidor final, mejorar la experiencia de compra y conocer en profundidad sus preferencias y comportamientos. En 2024, potenciamos la plataforma con mejoras en la usabilidad, la gestión de datos y las estrategias de fidelización.

Además:

- Activamos nuevas estrategias de engagement, como campañas personalizadas.
- Enviamos más de 3,3 millones de correos promocionales en campañas digitales dirigidas.
- Registramos 5.913 contactos de atención, un 45% más que en 2023, mostrando mayor cercanía y soporte a los usuarios.

Consumidor Final Tienda Molinos	2022	2023	2024
Usuarios registrados	100.000	120.000	133.000
Visitas	401.723	548.000	695.000
Transacciones	20.022	25.800	32.000
SKUs comercializados	140	150	196
Facturación (miles de USD)	2.238	2.058	2.152

+695.000

visitas a la tienda
+27% vs 2023

46

nuevos productos
fortaleciendo la diversidad
de nuestra propuesta
USD

2.152.000

facturación 2024
+5% vs 2023

133.000

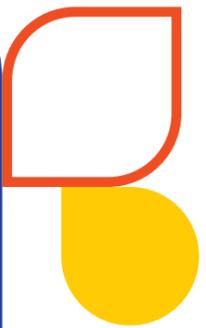
personas registradas
+11% vs 2023

32.000

transacciones
consolidando un
crecimiento de 20pp

[Ver Indicadores ESG](#)

Próximos pasos
Implementar estrategias de personalización más profundas. Incorporar opciones de financiación y promociones bancarias. Continuar creciendo en la base de usuarios de Empresas Amigas.



Accesibilidad Digital: navegación inclusiva para todas las personas

En 2024 dimos un paso clave en materia de inclusión digital: nuestros sitios web institucionales y de marcas se volvieron accesibles para personas con discapacidad, convirtiéndonos en la primera empresa de Argentina en implementar esta solución de forma integral.

Alineados con los estándares internacionales de accesibilidad, incorporamos el widget de EqualWeb, que al hacer clic en el ícono de accesibilidad permite desplegar una serie de herramientas como lectura en voz alta, navegación con teclado, aumento de tamaño de letra, ajustes de contraste, y otras opciones que facilitan la experiencia de navegación.

Próximos pasos
Avanzar en la incorporación de herramientas accesibles también en nuestra plataforma comercial Tienda Molinos, para asegurar una experiencia de compra verdaderamente inclusiva.



Cultura digital y nuevas formas de trabajo

Trabajo remoto

La consolidación del trabajo remoto y el modelo híbrido continúa siendo un pilar clave para potenciar la productividad y el bienestar de nuestros equipos. En 2024, seguimos fortaleciendo las herramientas de colaboración y el soporte IT, asegurando un entorno de trabajo eficiente, seguro y alineado con nuestra cultura digital.

Nuestra evolución en este ámbito refleja el compromiso de Molinos con brindar a los equipos recursos tecnológicos de calidad, que permitan sostener la operación, impulsar la colaboración remota y garantizar la continuidad del negocio.

Automatizamos procesos de soporte IT, mejorando la gestión de incidentes y solicitudes, y optimizando la experiencia de los usuarios.



1.514

personas cuentan con equipos informáticos asignados
+15% vs 2023

71.800

reuniones virtuales realizadas a través de Microsoft Teams, consolidando la comunicación entre equipos distribuidos en todo el país

857

usuarios activos en OneDrive, asegurando el respaldo de la información y la disponibilidad de archivos desde cualquier lugar

Trabajo remoto	2020	2021	2022	2023	2024
Personas con equipo asignado	1.060	1.160	1.324	1.316	1.514
Usuarios activos OneDrive	180	320	672	841	857
Usuarios activos MS Teams	356	702	933	1.020	1.212

Capacidades digitales y cultura de transformación

Durante 2024, continuamos fortaleciendo las capacidades digitales de nuestros equipos, ampliando el enfoque hacia un liderazgo transformacional y una cultura que promueve la innovación, la agilidad y la incorporación de nuevas tecnologías.

Impulsamos iniciativas que combinan el desarrollo de habilidades digitales con la sensibilización sobre el cambio, la gestión emocional y la generación de ideas que contribuyan a la evolución de nuestro negocio.

Participamos en el programa AI for Business del IAE, impulsando la adopción de inteligencia artificial.

Capacitamos en metodologías ágiles a equipos vinculados a proyectos de transformación digital.

+420

líderes capacitados a través de programas segmentados en distintos niveles de la organización

4^{ta} edición

de Molinos Innova

570

ideas presentadas

100

universidades participantes

130

líderes clave alcanzados en charlas inspiradoras y espacios de formación



Próximos pasos

Fortalecer la alfabetización digital en todos los niveles de la empresa. Impulsar la aplicación de inteligencia artificial en procesos clave del negocio. Expandir el uso de metodologías ágiles en proyectos estratégicos.

Tecnología aplicada a operaciones industriales

INDUSTRIA 4.0

En 2024, comenzamos a integrar tecnologías de Industria 4.0 en nuestras plantas y operaciones industriales, con el objetivo de elevar la eficiencia operativa, optimizar procesos productivos y fortalecer la toma de decisiones en tiempo real.

Estas soluciones nos permiten evolucionar hacia un modelo industrial más conectado y resiliente, donde los datos se transforman en conocimiento accionable para anticipar desvíos, mejorar el rendimiento y garantizar mayor seguridad en cada etapa de la operación.

Implementación de la OEE App en 9 plantas, una herramienta que permite medir la Eficiencia Global de los Equipos (Overall Equipment Effectiveness), monitoreando en tiempo real el desempeño de cada línea de producción.

Pruebas piloto de Computer Vision, mediante drones y cámaras para la inspección de infraestructura industrial en plantas Lucchetti y Esteban Echeverría.

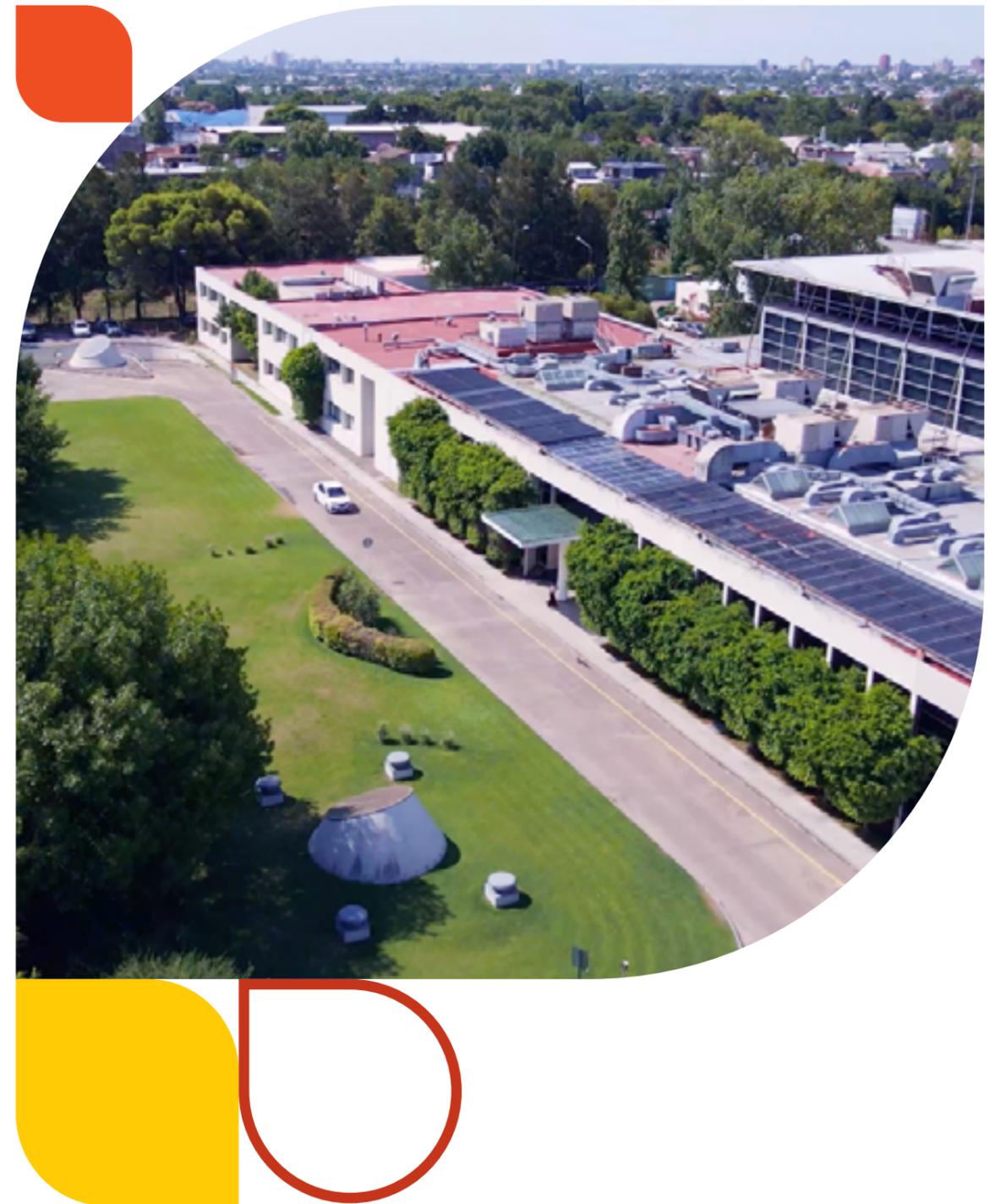
Avances en el uso de realidad virtual aplicada a la capacitación de operadores de autoelevadores.

Desarrollo del bot SHyMA (Copilot), una herramienta que permite consultar procedimientos internos y normas de seguridad de forma ágil.

Integración de sensores IoT (Internet of Things), para mejorar la eficiencia energética y detectar fallas operativas en tiempo real.

Próximos pasos

Expandir la OEE App al resto de las plantas productivas. Integrar datos industriales con SAP (sistema de gestión empresarial) para automatizar y optimizar procesos. Desarrollar redes neuronales para mantenimiento predictivo, con el objetivo de anticipar fallas a partir del análisis de datos operativos. Ampliar el uso de Computer Vision en seguridad operativa y control de calidad.



Seguridad de la información

En el marco de nuestra transformación digital, fortalecer la ciberseguridad es clave para garantizar la disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información. En 2024 consolidamos nuestra estrategia, organizada en tres pilares: Prevención, Gestión de Identidades y Cumplimiento IT.

Prevención

Capacitación, políticas y protección contra amenazas

- Actualizamos nuestras políticas, alineándolas con estándares internacionales como ISO 27001 (gestión de seguridad de la información) y NIST (referencias globales para ciberseguridad y protección de datos).
- Reforzamos la capacitación, con foco en ingeniería social (engaños para obtener información), protección de credenciales (contraseñas y datos de acceso) y respuesta ante incidentes.
- Intensificamos la gestión de vulnerabilidades con escaneos periódicos en infraestructura crítica.
- Incorporamos nuevas soluciones para prevenir ataques de malware (software malicioso) y ransomware (bloqueo de información con pedido de rescate para su liberación).

Gestión de identidades

Accesos seguros y autenticación reforzada

- Optimizamos el control de accesos con Azure Entra ID y FortiAuthenticator (herramientas de verificación de identidad).

- Ampliamos el uso de autenticación multifactor (MFA), que combina que combina distintos métodos de validación.
- Aplicamos segregación de funciones en SAP para para reducir riesgos de accesos indebidos.

Cumplimiento IT

Auditorías, controles y trazabilidad

- Evaluamos riesgos en entornos tecnológicos (TI) e industriales (OT).
- Realizamos auditorías junto a la consultora EY, alineadas con normativas locales e internacionales.
- Reforzamos la trazabilidad de accesos privilegiados con un marco de control más robusto.

Nuevas fuentes de eventos integradas al SIEM, mejorando la detección de amenazas en tiempo real.

Desplegamos tecnología XDR, con mayor visibilidad sobre endpoints (dispositivos conectados) y redes, mejorando la detección y respuesta ante amenazas complejas.

Iniciamos la automatización de respuestas mediante tecnología SOAR, mejorando la agilidad frente a incidentes.



85%

de participación en capacitaciones del segmento fuera de convenio

14

simulaciones de phishing (fraude digital simulado) 12% tasa de detección

+2.600

usuarios protegidos

+10.000

cuentas supervisadas mediante el sistema SIEM

300

servidores monitoreados

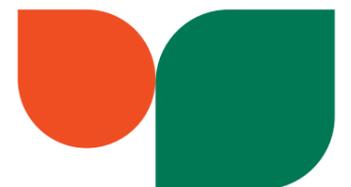
Privacidad del cliente

Como resultado de nuestras acciones preventivas y de cumplimiento, no se registraron denuncias vinculadas a la privacidad de datos. Seguiremos fortaleciendo este eje para mantener la confianza de nuestros públicos.

Principales logros y desafíos

Tema material	Objetivos 2024	Cumplimientos
Gestión de Riesgos	Mapear todos los procesos de la compañía enmarcado en el proyecto APOLO - SAP HANA 4, identificando puntos críticos de control, sistemas soporte y áreas responsables.	✓ Cumplido. Realizamos el mapeo integral de procesos, identificando puntos críticos y responsables.
	Continuar impulsando la generación de indicadores sobre procesos críticos para remediar desvíos y automatización de procesos.	✓ Cumplido. Desarrollamos KPIs e indicadores de control en procesos clave.
Transformación digital	Rediseñar el modelo de gestión y gobierno de datos.	✓ Cumplido. Rediseñamos el modelo de gestión de datos como parte del el proyecto APOLO - SAP HANA 4, con foco en integración y control.
	Implementar nuevas tecnologías que contengan todos los datos e informes de Molinos: Data Lake.	✓ Cumplido. La implementación del DataLake nos permite una gestión centralizada, trazable y eficiente de la información, facilitando la toma de decisiones basadas en datos.
	Evolucionar una plataforma de automatización de procesos, sumando nuevas tecnologías.	✓ Cumplido. Implementamos 28 nuevas automatizaciones con impacto operativo.
	Generar un modelo de gobierno de automatización.	✓ Cumplido. Desarrollamos un modelo que ordena y escala proyectos de automatización con foco en eficiencia, seguridad y sostenibilidad. Define criterios para priorizar, monitorear y maximizar impacto.
	Continuar la ruta de cambio hacia la nube.	✓ Cumplido. Consolidamos el modelo de trabajo híbrido y el uso de herramientas cloud.

Tema material	Objetivos 2024	Cumplimientos
	Preparar las plantas de Molinos para operar con el nuevo modelo de procesos de de APOLO - SAP HANA 4.	✓ Cumplido. Todas las plantas operando bajo el nuevo sistema SAP S/4HANA.
	Implementar la última versión de S4/Hana en todos los sites.	✓ Cumplido. Alcanzado el go-live completo de SAP S/4HANA en 2024.
	Evolucionar las plataformas de interacción con consumidores, clientes y proveedores.	✓ Cumplido. Potenciamos los canales digitales B2B y B2C con nuevas funcionalidades.
	Evolucionar los recursos tecnológicos para mantenerlos actualizados, seguros y potenciando su uso.	✓ Cumplido. Reforzamos la infraestructura tecnológica y la ciberseguridad.
	Capacitar al equipo de IT de manera estructural sobre las tecnologías actuales y futuras.	✓ Cumplido. Realizamos capacitaciones técnicas para el equipo IT.
	Implementar la Academia Digital para todos los niveles de la organización.	✓ El 100% de los colaboradores fueron capacitados en el uso de la nueva herramienta SAP S/4HANA
	Consolidar la ciberseguridad para minimizar riesgos y asegurar la continuidad del negocio.	✓ Cumplido. Avanzamos en prevención y auditoría.
	Potenciar el impacto del Comité de Transformación.	✓ Durante 2024, el Comité enfrentó un gran desafío con la implementación de nuestro nuevo sistema de gestión. Aun así, continuó impulsando proyectos, promoviendo el uso de herramientas digitales y fortaleciendo las capacitaciones y la comunicación para maximizar su aprovechamiento.



Desafíos

Gestión Legal y Regulatoria

IMPLEMENTAR un asistente de IA en una herramienta interna en el área de legales, para generar documentos preliminares que agilicen tiempos de respuesta sin perder calidad ni personalización.

IMPULSAR reformas regulatorias mediante la simplificación de procesos y la reducción de excesos normativos, fortaleciendo alianzas con empresas, cámaras y autoridades.

FACILITAR nuevos proyectos a través de estrategias y vehículos legales innovadores que acompañen el crecimiento del negocio de forma ágil y sostenible.

PROFUNDIZAR el análisis de riesgos legales, aportando soluciones eficaces y estrategias más robustas para su identificación, prevención y mitigación.

Gestión de auditoría

ESTABILIZAR los procesos post de APOLO - SAP HANA 4, asegurando una gestión en tiempo real que facilite el monitoreo continuo y la toma de decisiones oportuna.

IMPLEMENTAR Y FORTALECER indicadores de control sobre procesos clave para garantizar su correcto funcionamiento, anticipar desvíos y tomar decisiones basadas en datos.

REFORZAR la gobernanza de procesos mediante roles y responsabilidades claras y mecanismos de control que aseguren sostenibilidad, mitiguen riesgos y mejoren la efectividad operativa.

Gestión Financiera

APROVECHAR al máximo las prestaciones de SAP S/4HANA® para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los datos para la toma de decisiones.

IDENTIFICAR oportunidades de adquisición de empresas o negocios estratégicos que se integren con el core de Molinos.

ALCANZAR la máxima eficiencia en los costos operativos, para ofrecer productos más accesibles sin comprometer calidad ni perfil nutricional.

Transformación Digital

ESTABILIZAR los sistemas implementados en el proyecto APOLO - SAP HANA 4, mejorando la experiencia de los usuarios y asegurando una gestión conectada y en tiempo real.

AMPLIAR el uso de inteligencia artificial para analítica predictiva, personalización de plataformas y toma de decisiones en procesos clave del negocio.

INTEGRAR nuevas tecnologías de gestión y automatización en todas las áreas, potenciando la conexión entre plataformas.

EVOLUCIONAR la Tienda Molinos B2B y B2C con foco en personalización, accesibilidad e inclusión financiera, consolidando la experiencia digital de clientes y consumidores.

FORTALECER la alfabetización digital en todos los niveles de la compañía y expandir la aplicación de metodologías ágiles en proyectos estratégicos.

EXPANDIR las soluciones de Industria 4.0, incluyendo OEE App, sensores IoT, Computer Vision y redes neuronales para mantenimiento predictivo, mejorando la eficiencia, la seguridad y calidad de nuestras operaciones.



Salud y bienestar

Mejora del perfil nutricional de productos

Priorizamos ingredientes que aportan nutrientes -como vitaminas, minerales, proteínas y fibra- y limitamos el contenido de grasas, azúcares y sodio. Esta orientación refleja nuestro compromiso con la salud y el bienestar de quienes nos eligen.

Desde hace más de 15 años impulsamos un programa de mejora continua del perfil nutricional de nuestros productos, alineado con las recomendaciones de la [Organización Mundial de la Salud](#). A través de este programa, monitoreamos la calidad nutricional de los alimentos que lanzamos al mercado, promoviendo la incorporación de nutrientes esenciales y la reducción de componentes críticos.

Frente a un contexto nutricional desafiante —marcado por la coexistencia de altas tasas de sobrepeso y problemas de desnutrición— trabajamos sobre el perfil nutricional global de todas nuestras categorías. Consideramos que ambos extremos son consecuencia, entre otros factores, de la baja diversidad y calidad de la alimentación, por lo que buscamos desarrollar propuestas más equilibradas y nutritivas.

Academia de Nutrición

La Academia de Nutrición es una iniciativa interna que promueve la formación continua de nuestros equipos sobre el vínculo entre alimentación y salud, a partir de la evidencia científica más actualizada. Su objetivo es fortalecer las capacidades de diseño y desarrollo de productos con mejor perfil nutricional.

En 2024, realizamos una investigación sobre consumos alimentarios e ingesta de nutrientes en la población argentina, para identificar los principales déficits nutricionales. A partir de estos hallazgos, capacitamos a los equipos de marketing y desarrollo para orientar los lanzamientos y reformulaciones según las necesidades nutricionales reales de nuestros consumidores.

Control de calorías

Creemos que la alimentación saludable también debe ser disfrutable y accesible en todas las ocasiones. El hábito de comer snacks entre comidas es común entre los argentinos: cerca del 80% de la población los incluye en su alimentación diaria. Por eso, desarrollamos propuestas con porciones controladas y menos de 100 calorías, pensadas para acompañar esos momentos sin resignar disfrute.

Esta línea de desarrollo se basa en estudios científicos⁽¹²³⁾, que demuestran que porciones más pequeñas pueden contribuir a una menor ingesta energética total.



Reducción de nutrientes críticos

La implementación de la [Ley N° 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable](#), también conocida como Ley de Etiquetado frontal, marcó un punto de inflexión en la forma en que la industria comunica y formula sus productos. Desde su entrada en vigencia, trabajamos para adaptar nuestros alimentos a los criterios definidos por la Organización Panamericana de la Salud, con foco en la reducción de calorías, azúcares, sodio y grasas.

Gracias a estudios realizados por nuestro equipo de Investigación y Desarrollo y a inversiones en tecnología, logramos reducir uno o más sellos de advertencia en el 25% de los productos alcanzados por la ley.

Durante 2024, continuamos trabajando en la disminución paulatina del contenido de sodio en algunos productos, como los arroces preparados. Este esfuerzo reafirma nuestro compromiso con la mejora continua del perfil nutricional.

(1) Steenhuis I, Vermeer W. Portion size: review and framework for interventions. International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity 2009, 6:58.
 (2) Stroebele N, Ogden L, Hill J. Do calorie-controlled portion sizes of snacks reduce energy. Appetite 52 (2009) 793–796.
 (3) Van Kleef E, Shimizu M, Wansink B. Just a bite: Considerably smaller snack portions satisfy. 27 (2013), 96:100.

Innovación y tendencias

Identificamos las necesidades de consumidores, estudiamos las tendencias del mercado y evaluamos los avances tecnológicos, para actualizar nuestra oferta con productos prácticos, saludables y accesibles.

Lanzamientos



Nuevos sabores

- Budines Exquisita sabor limón
- Exquisita mousse de chocolate
- Exquisita mousse de dulce de leche
- Patitas rellenas con cheddar
- Patitas sabor picante

Nuevas líneas de productos

- Aceite de oliva Lira Orgánico
- Aderezo Cocinero Light
- Aceite blend girasol y oliva Cocinero
- Rebozador Lucchetti Fortificado
- Rebozador Favorita Fortificado
- Suprema napolitana Granja del Sol
- Medallón Lucchetti de vegetales
- Medallón Lucchetti de calabaza y choclo
- Pastas frescas La Salteña con más relleno
- Patitas promo Tattoo

Relanzamientos

- Salsa de soja Kosher
- Chips Crema & Cebolla Gallo Snacks
- Patitas Originales

Vínculo con profesionales de la salud

En 2024 iniciamos una etapa clave de mapeo y contacto con nutricionistas y médicos pediatras, identificando referentes en alimentación, nutrición y salud con quienes construir alianzas para el diseño de estrategias de intervención durante el próximo año.

Este vínculo con profesionales es fundamental para Molinos: nos permite profundizar en las necesidades nutricionales de la población y potenciar el desarrollo de productos con verdadero impacto.



Libres de gluten

En Argentina, la enfermedad celíaca afecta a 1 de cada 167 personas adultas y a 1 de cada 79 niños y niñas. Dado que el único tratamiento efectivo es una dieta estricta sin gluten⁽¹⁾, resulta esencial ofrecer alimentos seguros certificados como libres de gluten.

Aunque existen productos disponibles, muchos se concentran en pocas categorías, lo que limita las opciones reales para quienes deben seguir esta alimentación.

En respuesta a este desafío, desarrollamos propuestas ricas, variadas e innovadoras que amplían las posibilidades para las familias que conviven con la celiaquía, siempre bajo los más altos estándares de calidad.

+150

productos certificados libres de gluten desde arroces, snacks y aceites, hasta premezclas, aderezos, vegetales congelados y más

Nuevos productos certificados en 2024



Aderezo Cocinero



Aceite blend girasol y oliva Cocinero



Aceite de oliva Lira Orgánico



Conocé nuestras propuestas libres de gluten

(1) Ministerio de Salud de la Nación (2022) "Celiaquía y alimentos libres de gluten".

Concurso Molinos Innova

El 5 de noviembre celebramos la final de una nueva edición de **Molinos Innova**, nuestro programa que impulsa ideas innovadoras en alimentación desde el ámbito académico. Junto al Centro de Entrepreneurship del IAE Business School, promovemos propuestas que ayuden a los argentinos a comer mejor a través del desarrollo de productos, mejoras tecnológicas o campañas de comunicación.

En esta edición, participaron estudiantes de todas las provincias con más de 570 proyectos enfocados en hábitos de consumo más saludables, sostenibles e inclusivos.

El proyecto ganador, CalFITos, presentó un caldo vegetal con calcio encapsulado, en bolitas congeladas listas para usar.

Los finalistas recibieron becas del programa **NAVES Nacional del IAE Business School**, y el equipo ganador obtuvo una pasantía en Molinos y un viaje al South Summit, feria internacional de innovación en Brasil.

Finalistas

- **E.V.A. Foods**
Alimentos con compuestos bioactivos del orujo de oliva.
- **Merma Revita**
Suplementos nutricionales creados a partir de subproductos.
- **Ruta del Sabor Auténtico**
Campaña digital que promueve compras más conscientes.
- **Brailletag**
Etiqueta transparente en braille para facilitar la identificación de productos.
- **Borrart**
Reutilización de la borra del café como sustrato para hongos comestibles.

+570
ideas recibidas

+120
universidades
e instituciones
participantes

16
proyectos
seleccionados

**Representación de todas
las provincias argentinas**



Ganadoras del proyecto “CalFITos”
Azul Marrazzo, Bianca Capriulo y
Camila Salinas Prieto (estudiantes de
la Universidad Católica Argentina)

Comunicación *responsable*

Comunicamos y atendemos las consultas acerca de los ingredientes, la calidad, los beneficios nutricionales y el consumo responsable de manera precisa y clara, para ayudar a las personas a tomar decisiones de compra informadas.

Brindamos información confiable a través de todos nuestros canales y aseguramos un vínculo de diálogo abierto, eficiente y justo para responder inquietudes, sugerencias o reclamos. Creemos que una alimentación saludable también se construye desde la información, por eso garantizamos mensajes accesibles, comprensibles y alineados con las normativas vigentes.



Información nutricional clara y accesible

Creemos que una alimentación consciente empieza por una buena información. Por eso, brindamos referencias nutricionales claras en nuestros packs, que permiten a cada persona identificar fácilmente las opciones más adecuadas según sus necesidades.

Estas referencias se elaboran conforme a los principales marcos normativos vigentes:

- Las Directrices del Codex Alimentarius sobre Etiquetado Nutricional (CAC/GL 2-1985).
- El Código Alimentario Argentino - Reglamento técnico Mercosur.
- Matrices normativas específicas para productos de exportación.

Además, utilizamos una iconografía frontal simple y visible, que ayuda a destacar los aspectos nutricionales más relevantes de cada producto.



100%

de nuestros alimentos están rotulados conforme a la normativa vigente, e incluyen la información nutricional exigida por el Código Alimentario Argentino (CAA)

Promoción activa de una alimentación saludable

Además del cumplimiento normativo, buscamos brindar información útil y práctica que promueva hábitos de alimentación saludable. A través de nuestros packs, redes sociales y página web, compartimos recetas, consejos y contenidos educativos que ayudan a incorporar mejores elecciones en la vida cotidiana.

Durante 2024, realizamos acciones de comunicación específicas, generando contenidos sobre el Día de la Alimentación Sin Gluten, el consumo de fibra y el valor nutricional de las legumbres, difundidos tanto a nuestros colaboradores como a los consumidores, a través de nuestras redes sociales y canales internos.



Contacto con consumidores

Ponemos a disposición nuestros canales de contacto en todos los envases, redes sociales y página web: una vía clave de retroalimentación y evaluación de la experiencia de quienes nos eligen.

Canales de contacto

0800 555 4321

molinos.com.ar

contacto@molinos.com.ar

En 2024, gestionamos 22.715 contactos a través del Centro de Atención al Consumidor (CAC), con una leve disminución del 4% frente a 2023, en un contexto de mayor eficiencia, autogestión y fortalecimiento de los canales digitales. El 70% de las interacciones provinieron de plataformas digitales (correo, redes sociales y WhatsApp), lo que reafirma la tendencia hacia una atención más ágil y en tiempo real.

Entre los principales avances del año, se destacan:

- Lanzamos el canal de WhatsApp con IA.
- Integramos IA en redes sociales, permitiendo respuestas automáticas en tiempo real en Facebook e Instagram.
- Activamos el módulo de recetas con IA en redes sociales y WhatsApp, uno de los contenidos más consultados por nuestros consumidores.

- Implementamos el retiro en punto de entrega y seguimiento de reposiciones, reduciendo las devoluciones en 14 puntos porcentuales.
- Integramos la atención de Tienda Molinos al equipo del CAC, alineando canales y procesos.

Desplegamos nuevas herramientas para monitorear las conversaciones digitales: un sistema de escucha activa (Quantico) y un chat interno con inteligencia artificial, que nos permiten conocer mejor lo que dicen los consumidores sobre nuestras marcas en redes sociales y otros canales.

Satisfacción y desempeño

El nivel de satisfacción de atención en redes sociales alcanzó una calificación de 4,69/5.

Además, el canal de WhatsApp, lanzado en julio de 2024, ya concentra el 18% de los contactos totales.

Alta satisfacción sostenida. En la última evaluación integral realizada en 2023, obtuvimos una calificación global de 9,6/10.

El factor humano fue especialmente valorado por su amabilidad e idoneidad, y todos los pilares del estudio, desde la accesibilidad hasta la resolución del reclamo, superaron los 9 puntos.

Indicadores destacados del CAC

22.715

contactos gestionados en 2024

100% 10 5

9,6/10
evaluación integral 2023

4,69/5
satisfacción en redes

70%
interacciones por canales digitales

Ver más indicadores

Calidad y seguridad alimentaria

Trabajamos para garantizar la excelencia en la calidad de la producción, la trazabilidad en toda la cadena de suministro, el etiquetado responsable y la renovación continua de certificaciones, asegurando así alimentos seguros y confiables para quienes nos eligen.

En Molinos, la excelencia en la calidad es el punto de partida de todo lo que hacemos. Por eso, contamos con un Sistema Integrado de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria que abarca todos los eslabones de nuestra cadena de valor, desde la adquisición de materias primas hasta el consumo final. Este sistema asegura el cumplimiento de requisitos legales y estándares internacionales, y promueve una cultura de mejora continua.

También contamos con una Dirección de Excelencia Operativa, que promueve una visión integral orientada a generar valor para el negocio a través de la seguridad de las personas, el cuidado del ambiente, la protección de nuestras marcas y consumidores, y la competitividad de nuestros costos para asegurar la accesibilidad de nuestros productos.

Esta área agrupa funciones estratégicas como Proyectos Industriales, Mejora Continua, Calidad Corporativa, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente, promoviendo una gestión más integrada y eficiente en toda la operación.

Sistema Integrado de Gestión de Calidad e Inocuidad Alimentaria





100%

de nuestras categorías de productos son evaluadas en relación con su impacto en la salud y seguridad, como parte de nuestro compromiso con la mejora continua

Auditorías internas integradas

Bajo nuestro Sistema Integrado de Gestión, llevamos adelante auditorías internas con equipos multidisciplinarios especializados en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente. Esta metodología potencia la mirada integral sobre los procesos y genera sinergias en la evaluación.

Cumplimos con el 100% de las auditorías planificadas para 2024.

100%
plantas industriales
auditadas

3
bodegas auditadas
Nieto Senetiner Carrodilla,
Ruca Malen y Vistalba

27
auditorías a proveedores
16 de materia prima
11 de empaque primario

1
depósito
externo
auditado

1
depósito
fiscal
supervisado

100%

89,5%
cumplimiento
promedio

Etiquetado frontal y cumplimiento normativo

Todas nuestras acciones de comunicación respetan los lineamientos de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. Desde el Comité de Etiquetado Frontal, integrado por nutricionistas y representantes de distintas áreas, trabajamos en el cumplimiento transversal de esta normativa, abarcando el diseño del packaging, la formulación, la publicidad y la comercialización de nuestros productos.

En diciembre de 2023 se actualizó el Código Alimentario Argentino respecto a los alimentos libres de gluten, incorporando una nueva definición técnica que detalla los ingredientes permitidos, los procesos tecnológicos exigidos y las buenas prácticas necesarias para evitar contaminación cruzada. A partir de este cambio, iniciamos en 2024 la actualización del logo identificatorio Sin TACC en nuestros envases, conforme a lo establecido por la normativa.



Certificaciones

Nuestros centros de operaciones continúan certificados bajo estándares internacionalmente reconocidos por la industria alimentaria. Todos los procesos se gestionan conforme a nuestro Sistema de Gestión Integrado, respetando la diversidad de productos y operaciones.

Orgánicas

- Envasado de aceite de girasol alto oleico en planta Santa Clara. **NUEVA**
- MOLINOS, certificada como comercializadora de productos orgánicos desde 2023.
- Ruca Malen, bodega orgánica desde 2020.
- Depósito Andreu, depósito certificado para estibas de productos orgánicos desde 2020.

83%

de nuestras plantas y bodegas cuentan con certificación de un tercero independiente bajo estándares internacionales de seguridad alimentaria



Sustentabilidad Vitivinícola. Bodega y Fincas Ruca Malen certificadas bajo el Protocolo de Sustentabilidad de Bodegas Argentinas.



8 plantas certificadas bajo estándares reconocidos por la GFSI.



Bodega Nieto Senetiner recertificó con grado AA (auditoría anunciada). Bodega Ruca Malen obtuvo grado AA. Transportes Andreu certificó bajo BRC v.9 como extensión del proceso industrial de Bodega Nieto Senetiner.



Nuevas certificaciones, recertificaciones y auditorías, en su mayoría no anunciadas, en distintas plantas, entre ellas:

- Planta Don Vicente
- Planta Matarazzo
- Planta Concepción del Uruguay
- Planta Los Robles
- Planta Granja del Sol
- Planta Lucchetti
- Planta La Salteña
- Planta Santa Clara

Además, iniciamos trabajos de adecuación en las plantas Del Viso y Esteban Echeverría, con el objetivo de avanzar hacia su futura certificación Sin TACC.



Auditoría satisfactoria en Planta Granja del Sol en los cuatro pilares (Salud y seguridad, Trabajo, Medio ambiente y Ética).



Mantenemos los requisitos de la Ley FSMA en las plantas elaboradoras de los productos que se exportan.



Mantuvimos la certificación para pastas secas, arroz, café, aceites, condimentos y yerba.

Principales logros y desafíos

Tema material	Objetivos 2024	Cumplimientos
Mejora continua del perfil nutricional de productos	Aumentar el número de skus con contenido de nutrientes críticos reducido.	✓ Continuamos trabajando en la reducción progresiva de sodio en arroces preparados.
	Realizar acciones de comunicación sobre alimentación saludable y nutrición.	✓ Cumplido. Generamos contenidos sobre legumbres, fibra y celiaquía, entre otros, en redes y canales internos.
Calidad y Seguridad Alimentaria	Reducir un 15% el indicador de Reclamos de Consumidores Total Molinos (reclamos por millón de unidades).	✓ Avance significativo, aunque sin alcanzar la meta total. Logramos reducir los reclamos en valores absolutos en un 95% del objetivo propuesto (2.000 reclamos menos), pero el indicador se vio afectado por la caída en el volumen de ventas, alcanzando un 83% de cumplimiento del objetivo.
	Certificar bajo FSSC 22000 planta Don Vicente, ampliar alcance de planta Santa Clara para aderezos y condimentos y adecuar las plantas Del Viso y Esteban Echeverría sin TACC para futura certificación.	✓ Cumplido. Ver en el reporte.
	Certificar BRC v.9 en Transportes Andreu como extensión del proceso industrial de Bodega Nieto Senetiner Carrodilla y en Bodega Ruca Malen.	✓ Cumplido. Ver en el reporte.
	Potenciar el nivel de servicio de las reposiciones, optimizando el tiempo administrativo y logístico.	✓ Cumplido. Implementamos seguimiento en punto de entrega, reduciendo devoluciones en 14 puntos.
Comunicación responsable	Asegurar el nivel de calidad en la atención en redes sociales, ante el crecimiento de contactos mediante plataformas digitales.	✓ Cumplido. Alcanzamos un nivel de satisfacción de 4,69 sobre 5 en redes sociales.
	Activar el canal de WhatsApp replicando el formulario de autogestión ya desarrollado en cac.molinos.com.ar	✓ Cumplido. Lanzamos el canal de WhatsApp con IA.

Desafíos

AMPLIAR el portafolio con productos que incluyan proteínas vegetales, brindando opciones ricas y saludables para distintos tipos de alimentación.

DISEÑAR una línea de productos orgánicos, alineada con las preferencias de quienes buscan alternativas más naturales y conscientes.

PROFUNDIZAR las acciones de comunicación sobre alimentación saludable y nutrición, con foco en la educación y el acompañamiento del consumidor.

REDUCIR un 14% el indicador de Reclamos de Consumidores Total Molinos.

ESTÁNDAR FSSC 22000: certificar la planta Esteban Echeverría (sin TACC), continuar con la adecuación de la planta Del Viso para su certificación en 2026, iniciar el proceso de adecuación de la planta Yerbatera Misiones.

CERTIFICAR bajo el estándar BRC la Bodega Vistalba.





Desarrollo

de *personas
y comunidad*



Bienestar y compromiso de las personas



2.520

personas integran el equipo de Molinos en 2024

Fomentamos una cultura basada en la colaboración, el respeto mutuo y en un buen clima laboral, que fortalezca el sentido de pertenencia. Promovemos el bienestar integral de las personas a través de entornos de trabajo seguros, oportunidades de aprendizaje continuo y un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

Distribución por género

80% varones

20% mujeres

13,5 años promedio de carrera en Molinos

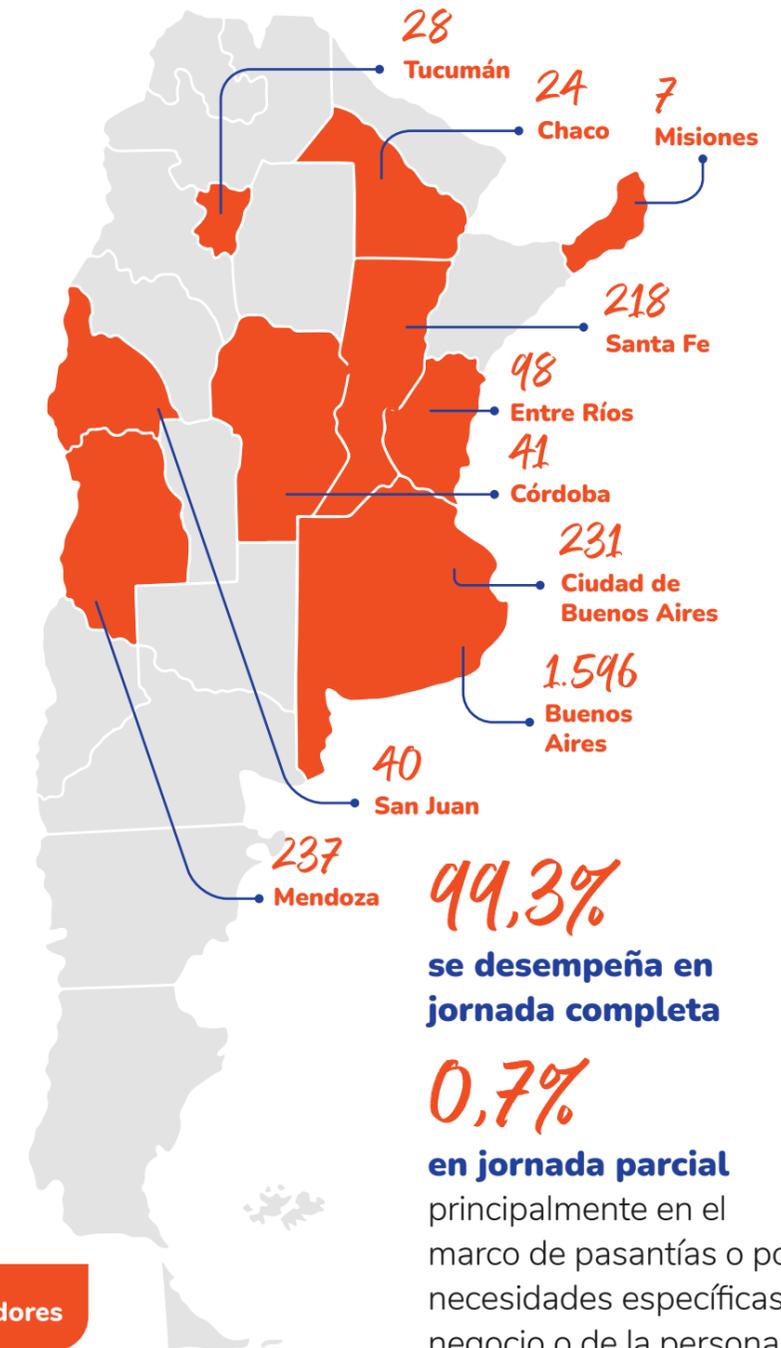
+400 personas superan los 25 años de trayectoria
16% del equipo

214 nuevas contrataciones

44% fueron mujeres

[Ver más indicadores](#)

Distribución regional



99,3% se desempeña en jornada completa

0,7% en jornada parcial principalmente en el marco de pasantías o por necesidades específicas del negocio o de la persona.

Modelo de *Comportamientos* Molinos

En 2024, trabajamos en su revisión para asegurar su alineación con los desafíos actuales del negocio y con nuestra cultura organizacional.



Clima y cultura

Queremos ser un excelente lugar para trabajar y ofrecer un ambiente de trabajo cuidado, donde las personas se sientan valoradas, reconocidas y protagonistas del cambio.

Un Gran Lugar para Trabajar

En 2024 participamos nuevamente en la evaluación de cultura organizacional realizada por Great Place to Work®, como parte de nuestra estrategia para fortalecer la marca empleadora en un mercado altamente competitivo.

Tras haber sido certificados en 2023, este año volvimos a obtener la certificación Great Place to Work® y fuimos reconocidos en el ranking “Las Mejores Empresas que Cuidan”.

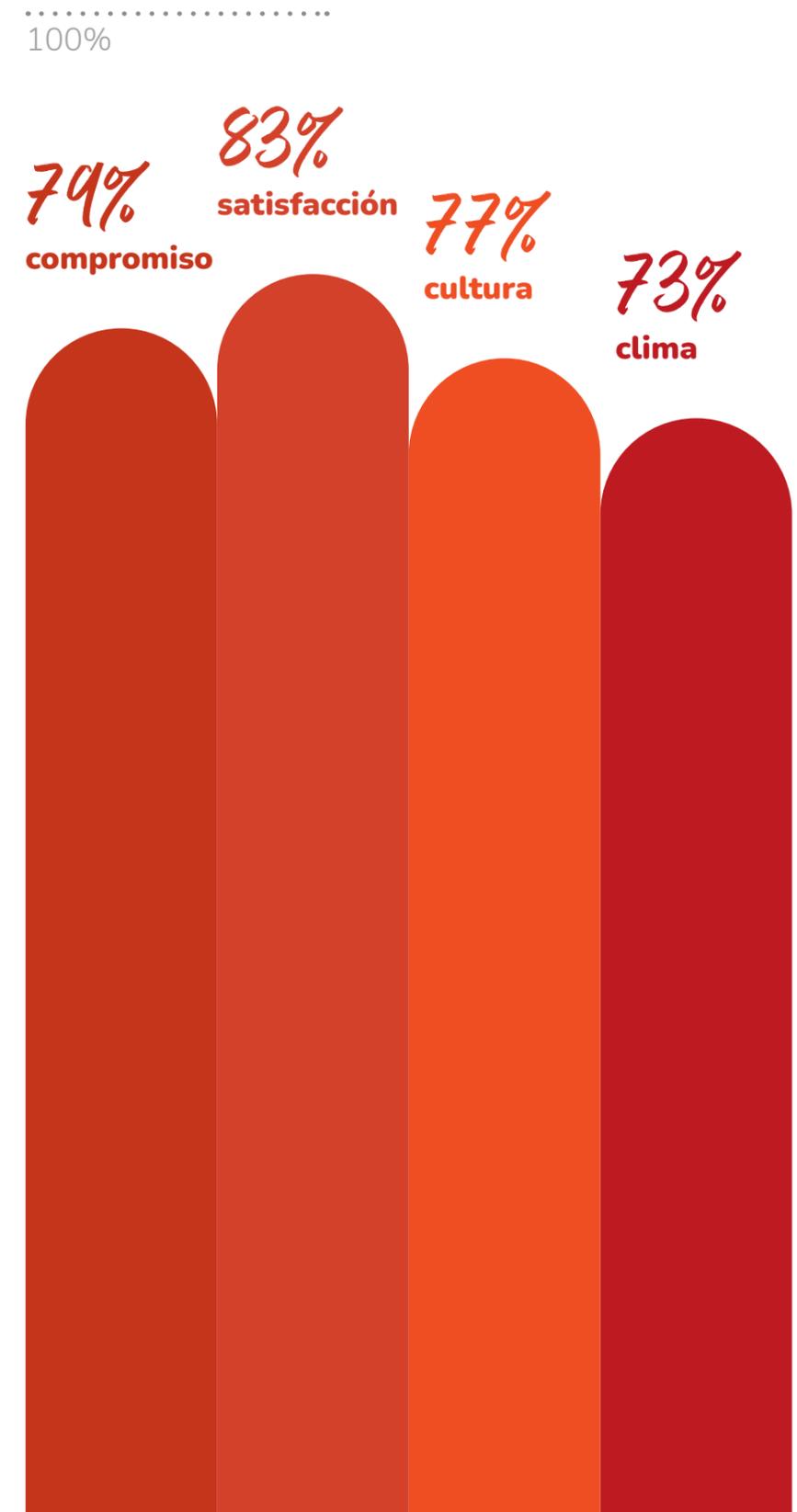
- Alcanzamos el puesto número 8 en la categoría de empresas con más de 1.000 colaboradores, siendo la segunda del sector Producción y Manufactura mejor posicionada.
- La participación creció un 5,3%, alcanzando al 38,5% de la dotación total.
- La afirmación “Este es un gran lugar para trabajar” obtuvo un 91%, un 8% más que en 2023 y 7 puntos por encima del benchmark.
- El promedio de las 60 afirmaciones de la evaluación fue del 83%, 6 puntos por encima del año anterior.



Estos resultados reafirman una cultura basada en vínculos de confianza, colaboración y aprendizaje, que impulsa el compromiso y el desarrollo de las personas. Una cultura donde los vínculos humanos son el punto de partida para cuidar el bienestar integral y permitir que cada persona pueda dar lo mejor de sí.

Encuesta Experiencia Empleado

Como parte de nuestro proceso de escucha interna, cada dos años realizamos una encuesta que evalúa dimensiones clave de la experiencia de las personas en Molinos. En la última edición, en 2023, alcanzamos un 96% de participación. Las dimensiones evaluadas incluyeron: agilidad e innovación, comunicación, desarrollo, experiencia del empleado, procesos de trabajo, rol del líder, satisfacción, compromiso y cultura, entre otras.



#Nos une el reconocimiento

Cada año celebramos el compromiso y la contribución de quienes marcan una diferencia en nuestro día a día.

A través de los Premios Molinos de Oro, Molinos de Plata y las Menciones Molinos, fortalecemos una cultura que valora el esfuerzo, reconoce los logros y pone en valor los comportamientos que queremos multiplicar.

Ganadores 2024

M de Oro Individual

Victoria Leeson, Gerenta de Planeamiento Comercial y **Cristian Casagrande**, Líder de Transformación, reconocidos por liderar con compromiso desafíos clave para el negocio, representando de forma ejemplar los comportamientos Molinos y logrando resultados sobresalientes.

M de Oro Grupal

Al equipo detrás de la **Promo Patitas**, una acción de alto impacto implicó reactivar capacidades tras ocho años sin promociones. Participaron 22 personas de siete áreas: **Compras, Legales, Packaging, Industrial, Supply Chain, Trade Marketing y Marketing.**



Menciones Molinos

457

menciones

entregadas en este reconocimiento individual

+55% vs. 2023

15%

de la dotación recibió al menos una mención

83%

de quienes las recibieron fueron Analistas

Premios Molinos de Plata

22

proyectos premiados

30 proyectos postulados

220

personas participantes

Temáticas abordadas

- desarrollo tecnológico
- procesos productivos
- publicidad
- eficiencia
- sustentabilidad
- marca empleadora
- negocio

12 de 14

direcciones recibieron al menos una distinción

32%

del total de premios lo concentró Operaciones

Nuestra propuesta de beneficios



En Molinos, seguimos trabajando para ofrecer una propuesta de beneficios cada vez más cercana, diversa y de alto impacto. De cara a 2025, proyectamos iniciar un análisis integral de nuestra oferta actual, con el objetivo de potenciar aquellos beneficios que generen mayor valor para las personas que forman parte de nuestra organización.

Modelo de compensación

Nuestra política de compensaciones busca garantizar niveles de remuneración que sean internamente equitativos y externamente competitivos, alineados al alcance y responsabilidad de cada rol dentro de la estructura organizacional.

Reconocemos el desempeño y el potencial de las personas, de modo que quienes se destacan acceden a una compensación acorde, promoviendo una cultura de mejora continua y resultados.

Para definir los niveles salariales, utilizamos el sistema IPE (International Position Evaluation), que permite jerarquizar posiciones de manera objetiva y compararlas con los valores de mercado en base al peso asignado a cada una.

Además, el Bono Anual Corporativo, como parte de la remuneración variable, incentiva el logro de objetivos de corto plazo alineados a los resultados globales e individuales. El monto final de este bono se determina considerando el valor objetivo por nivel, los resultados generales de la compañía y el desempeño individual, según la evaluación anual.

Acompañamiento familiar y licencias

En línea con nuestro compromiso con el bienestar integral, promovemos políticas que permiten a las personas equilibrar su vida laboral y familiar, Además de garantizar el acceso a licencias por maternidad y paternidad, ofrecemos 12 días adicionales para los padres y una hora diaria de lactancia para las madres durante el primer año de vida del hijo.

Al finalizar la licencia por maternidad, las colaboradoras pueden optar entre distintas alternativas que contemplan la reincorporación gradual o la solicitud de excedencia, en función de sus necesidades personales y familiares.

Durante 2024, 45 personas hicieron uso de licencias por maternidad o paternidad, el 1,8% de nuestra dotación total.

Nuestros índices de reincorporación y retención reflejan el compromiso con este acompañamiento:

100%

de las personas que tomaron licencia regresaron al trabajo

89%

permanecen en la compañía al menos 12 meses después de su reincorporación

Estos resultados muestran la efectividad de nuestras políticas de cuidado y flexibilidad, así como la confianza de nuestros equipos en volver a un entorno que respeta sus decisiones personales y familiares y los acompaña en cada etapa de su vida.

Programa de Becas

Impulsar la educación como herramienta para la promoción humana, acompañar trayectorias educativas y fortalecer las habilidades socioemocionales de las nuevas generaciones es uno de los compromisos de la Fundación Perez Companc, que otorga becas para hijos e hijas de colaboradores en los niveles primario, secundario y superior.

El programa se estructura sobre tres pilares fundamentales que brindan un acompañamiento integral a cada familia: estipendio mensual,

- Acompañamiento centrado en el desarrollo de habilidades socioemocionales.
- Talleres para madres, padres y cuidadores.

601

familias alcanzaron el programa en 2024

1.041

becas otorgadas

454

de nivel primario

154

de nivel superior

433

de nivel secundario

68

de inclusión

La Escuelita de Agrelo

En alianza con nuestra Bodega Nieto Senetiner, la Fundación Perez Companc implementa en Agrelo, Mendoza, el programa "Crecer en familia", una iniciativa integral que promueve el acompañamiento educativo a hijos e hijas de colaboradores mediante un enfoque centrado en la familia.

20

estudiantes participaron de la Escuelita durante 2024

7

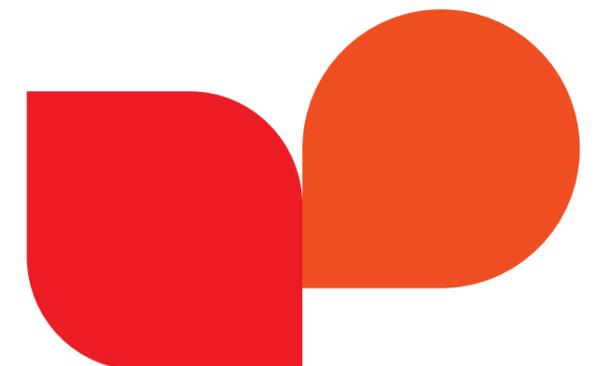
de nivel primario

11

de nivel secundario

2

de nivel superior



Salud y seguridad laboral

En Molinos, promovemos una cultura de seguridad basada en la prevención, el compromiso colectivo y la mejora continua. Sostenemos los más altos estándares en salud y seguridad laboral, con el objetivo de proteger la vida y el bienestar de quienes forman parte de nuestra compañía.

Contamos con una Política Corporativa de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente, alineada a las mejores prácticas del sector y a requisitos legales y normativos nacionales e internacionales (ISO 45001, Hearts & Minds, NFPA, entre otros). Esta política se implementa a través de un Sistema de Gestión Integrado que alcanza al 100% del personal propio y de contratistas que se desempeñan en nuestras locaciones.

Durante 2024, reafirmamos esta visión con la participación del liderazgo en la construcción de una nueva definición compartida: “Que Molinos sea un lugar donde toda persona se sienta segura de manera genuina, asumiendo la seguridad como un valor propio y contribuyendo a la madurez cultural”.



Sistema de gestión y auditorías

El sistema está estructurado con Comités Centrales liderados por gerencias y jefaturas en cada planta, acompañados por subcomités permanentes en áreas clave como SHyMA, Medio Ambiente, Calidad, Contratistas y Riesgo Operativo.

Todas nuestras plantas y bodegas son auditadas de forma anual e integrada, abarcando seguridad, higiene, medioambiente, calidad e inocuidad alimentaria.

En 2024, cumplimos el 100% del cronograma de auditorías integradas programadas. El avance promedio en la resolución de desvíos identificados fue del 89,5%, dando inicio a un plan trienal de gestión que prioriza indicadores preventivos y promueve un enfoque más proactivo.

Herramientas de prevención y control

Trabajamos para que la cultura de seguridad esté presente en cada tarea diaria, con herramientas como:

- Comunicación temprana de riesgos e incidentes
- Avisos de riesgo y sugerencia de mejora

- Observaciones Basadas en el comportamiento (OBC)
- Programa IGP (Inspecciones Generales Planeadas)
- Administración de cambios operativos
- Programa Siete Riesgos Críticos
- Matriz de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos

Además, en 2024 ejecutamos un plan integral de identificación de peligros, que incluyó la revisión de matrices de riesgos (IPER), la actualización de procedimientos operativos y la aplicación de nuevas medidas de control técnicas y administrativas. Este trabajo también implicó el fortalecimiento de nuestras políticas para que cualquier colaborador pueda detener una tarea si percibe un riesgo grave e inminente, conforme al protocolo de “Análisis Urgente de Riesgos”.

En este marco, avanzamos en la exploración de nuevas tecnologías aplicadas a la prevención de accidentes, como sistemas de *computer vision* basados en inteligencia artificial. Estas soluciones permiten detectar conductas inseguras a partir del análisis automatizado de imágenes de video. Exploramos más de 25 desarrollos de 10 proveedores, proyectando su implementación a partir de 2025, como parte de nuestro camino hacia una cultura de seguridad más preventiva y tecnológica.

Participación de nuestras personas

La participación activa de las personas es clave para nuestra gestión en salud y seguridad laboral. Impulsamos:

- Confección, revisión y mejora de procedimientos de trabajo seguro.
- Participación en investigaciones de incidentes y accidentes.
- Elección y aprobación de elementos de protección personal.
- Armado de brigadas, simulacros y actividades de capacitación.
- Espacios formales para sugerencias, avisos de riesgo y observaciones basadas en el comportamiento.
- Funcionamiento de comités mixtos paritarios en todas las locaciones donde lo establece la normativa vigente, con igual representación de trabajadores y empresa. Las reuniones se realizan de manera periódica, en general mensual, y las decisiones se toman en forma conjunta, priorizando siempre la seguridad de las personas.

Estas herramientas son comunicadas a través de campañas internas, inducciones de ingreso y capacitaciones formales, fortaleciendo una cultura preventiva basada en la participación y el compromiso compartido.

Indicadores de salud y seguridad

Controlamos de manera mensual y anual los principales parámetros de desempeño en seguridad: Cantidad de Accidentes - Índice de Frecuencia de accidentes - Índice de Gravedad.

Para la investigación de accidentes, trabajamos de manera conjunta entre supervisores, jefaturas, testigos y la persona involucrada, utilizando la herramienta de análisis “árbol de causas”, que permite identificar la causa raíz de cada incidente. A partir de este análisis, se desarrollan planes de acciones correctivas que son presentados y monitoreados por la alta gerencia.

	2022	2023	2024	Variación interanual
Índice de frecuencia de accidentes ⁽¹⁾	4,54%	4,73%	4,44%	-6%
Cantidad de accidentes	27	28	27	-4%

(1) Metodología de cálculo: cantidad de accidentes cada 1.000.000 de horas trabajadas.

[Ver indicadores de salud y seguridad](#)



Cero casos
de enfermedades laborales, lesiones graves o víctimas mortales entre colaboradores y contratistas en 2024

Servicio médico y Programa Socio-Sanitario

Nuestro servicio médico está integrado por 23 profesionales de diversas especialidades y brinda atención en plantas industriales y centros de acopio. Ofrecemos:

- Evaluaciones de salud, controles clínicos, asistencia domiciliaria y rehabilitación.
- Diagnóstico precoz, tratamientos nutricionales y detección de riesgos para la salud en los puestos de trabajo.
- Capacitaciones en salud laboral, primeros auxilios y manejo de emergencias.

El Programa Socio-Sanitario se enfoca en el bienestar de las personas y sus familias, promoviendo el cuidado de la salud más allá del ámbito laboral.

Campaña de donación de sangre

106
personas
se postularon

37,5
litros de
sangre

75
donaciones efectivas
y recolectando

133
personas
beneficiadas



Feria de la Salud

246

colaboradores participaron en talleres de pausas activas (maniobras descontracturantes), cuidado de la piel, y capacitación en RCP y obstrucción de vías aéreas (adultos, niños y lactantes)

Campaña de vacunación antigripal

78

colaboradores y familiares fueron vacunados con la Vacuna Antigripal Tetravalente

Transformación cultural y próximos pasos

Durante 2024, iniciamos un nuevo camino hacia la madurez de nuestra cultura de seguridad, incorporando un enfoque más participativo, preventivo y basado en la gestión del comportamiento.

Realizamos un proceso de diagnóstico cultural bajo la metodología Hearts & Minds (cultura preventiva en seguridad), con la participación activa del equipo de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente, los gerentes industriales y representantes de Recursos Humanos. Este proceso incluyó:

- Dos workshops de diagnóstico, donde analizamos nuestras prácticas actuales y definimos cinco ejes de mejora: liderazgo, entrenamiento, procedimientos, comunicación y sistema de auditorías.
- Formulación participativa de la Visión de Seguridad MRP, construida junto a equipos operativos e industriales.
- Diseño de un plan trianual de gestión, priorizando acciones de alto impacto para fortalecer una cultura de prevención.

Esta transformación marca un cambio de paradigma: estamos migrando de indicadores reactivos a indicadores preventivos de gestión, y evolucionando hacia una cultura generativa, donde la seguridad es asumida como un valor compartido y parte natural de cada decisión, en todos los niveles de la organización.

Gestión del talento

Fortalecemos el talento en todas sus etapas, desde la atracción de nuevos perfiles hasta el desarrollo de líderes capaces de impulsar la transformación. Promovemos una cultura ágil, colaborativa, diversa y de aprendizaje continuo, alineada con nuestros desafíos de negocio y con la diversidad de personas que hacen posible nuestro propósito.

Nuestro enfoque se basa en tres pilares:

Atracción de talento

Buscamos perfiles apasionados por aprender, innovar y generar impacto, priorizando la cobertura interna y fortaleciendo nuestra marca empleadora en todo el país.

Desarrollo y formación

Promovemos el crecimiento de las personas a través de experiencias formativas significativas, basadas en el modelo 70-20-10.

Impulso al liderazgo

Identificamos y acompañamos a quienes tienen potencial para liderar, con programas específicos para cada etapa de su trayectoria.

Marca Empleadora

Nuestra estrategia Marca Empleadora busca atraer a personas apasionadas por los desafíos, comprometidas con generar un impacto positivo y con ganas de aprender

y crecer. Sus pilares -Protagonismo en el hacer, Innovación, Humanidad, Marcas amadas y Argentinidad- reflejan nuestra identidad como organización y nuestra forma de trabajar.

Nos enfocamos en:

- La cobertura interna de vacantes
- La vinculación con universidades de todo el país
- La participación activa en ferias y eventos
- La difusión directa en portales universitarios y redes sociales
- La posibilidad de registrarse en nuestra web para futuras oportunidades

Programa Universidades

Con el objetivo de fortalecer nuestra presencia federal y sumar diversidad en nuestros equipos, buscamos captar e incorporar el mejor talento universitario de todo el país para cubrir vacantes reales en distintas áreas de la compañía.

Durante 2024 emprendimos nuevamente un recorrido por universidades públicas y privadas en las regiones de Córdoba, Mendoza, Rosario, Buenos Aires y Entre Ríos, participando en ferias, cátedras y actividades personalizadas.

Acciones destacadas

- Más de 10 ferias de empleo en universidades como UBA, ITBA, UADE, Di Tella, Lomas de Zamora y Austral
- Charlas con cátedras específicas y centros de estudiantes

- Visitas a plantas con estudiantes de la Universidad de Luján y Utah Valley University (EE. UU.)
- Actividades con foco en carreras económicas, como brunches, encuentros y presentaciones en cátedras

Molinos Innova

También promovemos el acercamiento de jóvenes talentos a través del concurso Molinos Innova, que impulsa ideas innovadoras desde el ámbito académico. Esta iniciativa ya cuenta con cuatro ediciones y es parte de nuestra estrategia de vinculación con universidades de todo el país.



[Más información](#)

Programa de Pasantías

Ofrecemos a estudiantes en etapas avanzadas de sus carreras la oportunidad de iniciarse en el mundo laboral con un acompañamiento activo, proyectos concretos y experiencias en línea con los comportamientos Molinos.

Formación de los pasantes	Cantidad
Ingeniería industrial	4
Administración de empresas	2
Ciencias y tecnologías de los alimentos	1
Economía empresarial	1
Ingeniería en alimentos	1
Ingeniería en Inteligencia Artificial	1
Marketing	1
Negocios digitales	1
Recursos humanos	1
Sistemas de la información	1

14
pasantes
incorporados
en 2024

Programa Jóvenes Profesionales

Convocamos a jóvenes graduados o próximos a graduarse, con o sin experiencia previa, para integrarse a nuestras áreas de negocio con desafíos reales y un plan de desarrollo a medida. Desde el primer día, ingresan a una posición efectiva en un área determinada, con un proceso de inducción, acompañamiento de referentes y participación en proyectos de alto impacto.

Camadas N° 25, 26 y 27

116
jóvenes profesionales
ingresantes



+29.000
postulaciones

52%
universidades
privadas

48%
universidades
públicas

92%
con formación en
Ingeniería y Ciencias
Económicas

Consolidamos el vínculo con 19 universidades a través de ferias, charlas y ejercicios de simulación de procesos de selección, como entrevistas grupales y evaluaciones prácticas. UBA, UCA y UTN continúan siendo nuestras principales fuentes de talento.

Finalizamos el recorrido de cada camada con la presentación de sus proyectos ante un jurado de líderes de la compañía. Estos espacios no solo reflejan el aprendizaje alcanzado, sino también el valor del trabajo colaborativo y el compromiso de cada equipo por transformar ideas en propuestas concretas.

Estas acciones fortalecen nuestro compromiso con la diversidad de perfiles, la equidad de género y el federalismo en la atracción de talento joven.

Programa Talento Industrial

Con foco en Operaciones, Supply Chain, Compras y Logística, durante 2024 impulsamos un nuevo programa para captar jóvenes con alto potencial técnico en áreas clave para la operación.

+4.100
postulaciones
recibidas

91%
de los ingresos se formó
en carreras de Ingeniería,
principalmente Industrial

23
personas
seleccionadas

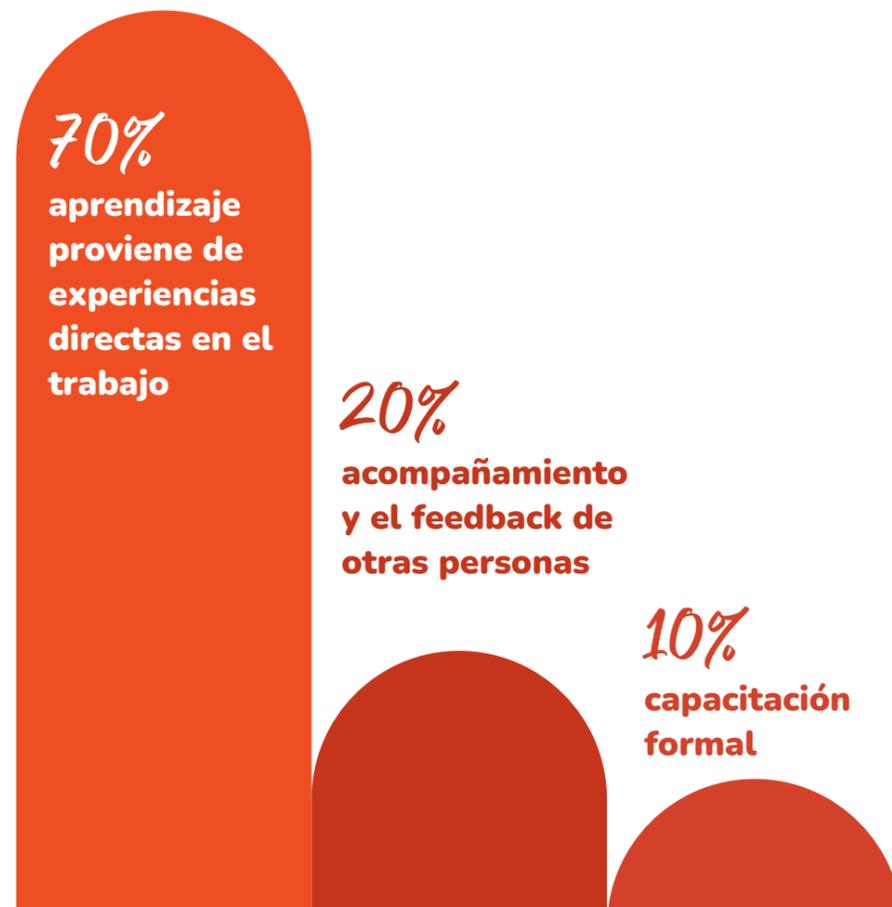
43%
de las personas
seleccionadas cursaron sus
estudios en UTN o ITBA

Formación y desarrollo profesional

En Molinos promovemos una cultura de aprendizaje continuo, donde cada persona puede desarrollarse a lo largo de su carrera.

A lo largo del año, implementamos formaciones y programas personalizados para acompañar distintas etapas de desarrollo y perfiles.

Nuestro enfoque se apoya en el modelo 70-20-10



Plan de Formación Integral +SABER

Nuestro plan de formación a largo plazo basado 3 pilares de contenidos.

1 Pilar de Comportamientos

Desarrolla los comportamientos culturales de Molinos.

En 2024 diseñamos programas adaptados a distintas etapas del camino de liderazgo:

- Líderes clave: programa vigente desde 2017, dirigido al CEO, sus reportes directos y líderes estratégicos. Se desarrolla en una semana inmersiva con foco en liderazgo transformacional, liderazgo sistémico y consciente, y en liderar desde el no saber.
- Líderes jóvenes: primera edición orientada a jefes y jefas de alto potencial. Aborda las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: coach, manager, inspirador y estratégico.
- Construyendo mi liderazgo: destinado a personas que asumieron recientemente roles de liderazgo. Se enfoca en desafíos clave del rol, como empoderar, desarrollar talento y promover equipos positivos.
- Supervisores: dirigido a perfiles industriales. Apunta a fortalecer habilidades para generar cercanía, brindar feedback efectivo y construir una cultura de reconocimiento.

2 Academias Funcionales

Responde a las necesidades específicas de cada dirección.

En 2024:

- Recursos Humanos: capacitación junto a EY sobre Change Management, en el marco de la implementación del proyecto APOLO - SAP HANA 4. El programa abordó el rol del agente de cambio, metodologías de gestión del cambio y su aplicación estratégica en contextos de transformación organizacional.
- Marketing: ciclo de cinco encuentros centrado en marketing digital. Se trabajaron temas como estrategia de marca, atención del consumidor, experiencia del usuario, ecommerce on demand y metodologías ágiles.
- CAC: curso de storytelling orientado a fortalecer las habilidades discursivas del equipo, con foco en la claridad, empatía y conexión con los distintos públicos.
- Comercial y Planeamiento: formación en storytelling con datos, enfocada en representar información de manera clara, visual y con impacto. Se brindaron herramientas para ordenar y comunicar datos con efectividad.
- Supply Chain, Compras y Logística: academia centrada en la integración de procesos clave, desde el usuario final hasta los proveedores. Se abordaron los principales eslabones del negocio y cómo conectarlos entre áreas para maximizar eficiencia y colaboración.

3 Pilar Interfuncional

Dirigido a perfiles de distintas áreas, con foco en gestión de personas y de negocio.

En 2024:

- Gestión de personas: implementamos nuevamente el programa de Selección por Competencias, dirigido a líderes, con el objetivo de fortalecer las habilidades para detectar talento, identificar competencias clave y tomar decisiones de incorporación con mejores fundamentos.
- Gestión del negocio: realizamos una nueva edición del Día del Consumidor, que por primera vez fue transmitida en vivo a todas nuestras plantas. El evento incluyó la participación de reconocidos especialistas que abordaron distintas dimensiones de transformación: desde los hábitos de consumo y las nuevas tecnologías hasta los cambios sociales, culturales y en la alimentación de los argentinos.

En 2024, aumentamos de forma significativa el promedio de horas de formación anual en todos los niveles de la organización, tanto en áreas operativas como de liderazgo.

Promedio de horas de capacitación por puesto

Alta gerencia

31 h hombres

32 h mujeres

Gerencia

33 h hombres

48 h mujeres

Jefaturas

34 h hombres

36 h mujeres

Análisis / Supervisión

29 h hombres

32 h mujeres

Tareas operativas

22 h hombres

21 h mujeres

Gestión del desempeño

Implementamos un proceso estratégico de evaluación del desempeño con el objetivo de alinear metas individuales con los objetivos de la compañía, potenciar el rendimiento de cada equipo y acompañar decisiones clave en materia de promociones, desarrollo y crecimiento profesional.

El proceso incluye tres etapas: Autoevaluación, Evaluación y Calibración entre pares, lo que permite generar consenso, garantizar equidad y establecer un criterio compartido antes de la entrevista de feedback individual.



Ver más indicadores

Mejora Continua

En Molinos, la Mejora Continua es un elemento clave para fortalecer nuestra cultura interna, impulsar la eficiencia operativa y transferir conocimientos entre nuestras distintas plantas industriales.

Con el objetivo de consolidar una “Cultura Molinos” unificada, nuestro enfoque se basa en un esquema estructurado de herramientas de gestión, creación de valor y transversales, acompañado de un plan de capacitación específico para cada planta.

Cada herramienta cuenta con etapas definidas que permiten identificar la situación actual de cada operación y establecer los próximos pasos para su evolución. Esta metodología nos brinda una base sólida para diagnosticar desafíos, resolver obstáculos de manera sistémica y consolidar prácticas de excelencia en toda la organización.

Avances destacados en 2024: continuamos fortaleciendo la cultura de mejora continua con iniciativas clave para optimizar procesos en todas nuestras plantas industriales.

1 Sistema integral de medición de OEE

Implementamos un sistema estandarizado de medición de la eficacia global de los equipos (OEE, por sus siglas en inglés Overall Equipment Effectiveness), instalando sensores en los cuellos de botella de cada línea de producción.

La información es procesada a través de una aplicación interna y visualizada en tableros dinámicos mediante Grafana, una herramienta de visualización de datos en tiempo real que facilita la gestión de indicadores de eficiencia.

Gracias a esta estandarización, todas las plantas trabajan bajo los mismos criterios y metodologías, asegurando coherencia en la medición del desempeño y en la identificación de oportunidades de mejora.

2 Certificación en Lean Six Sigma

En alianza con SAMECO (Sociedad Argentina Pro Mejoramiento Continuo), capacitamos a nuestros equipos en metodologías avanzadas de mejora de procesos mediante programas de certificación Yellow Belt y Green Belt.

Lean Six Sigma es un enfoque reconocido a nivel mundial que combina la eficiencia de Lean Manufacturing con el rigor estadístico de Six Sigma, buscando optimizar procesos, reducir desperdicios y mejorar la calidad.

- **Yellow Belt:** Nivel introductorio para apoyar equipos de mejora.
- **Green Belt:** Nivel avanzado para liderar proyectos de optimización y aplicar herramientas estadísticas.



En 2024, los proyectos desarrollados abordaron desafíos vinculados a eficiencia operativa, calidad, reducción de desperdicios e innovación de productos y procesos internos:

Reducción de desperdicios y mejora de la eficiencia operativa

Como la disminución de pérdidas de productividad en planta Lucchetti, la minimización de mermas de bobina en yerbas tradicionales, la reducción de merma en la refinería de Santa Clara y la reducción de la generación de segunda en la Línea 2 de planta Granja del Sol.

Mejora de la calidad y la inocuidad

Como la optimización de la textura de masa en productos Gluten Free La Salteña y la reducción de reclamos en pastas frescas.

Optimización de procesos logísticos

Como el aumento de la productividad del picking en el Centro de Distribución de Granja del Sol y la reducción de averías de los robots de picking en el Centro de Distribución de Echeverría.

Mejora en la gestión de procesos industriales

Como la eficiencia en los tiempos de arranque y parada en la Línea 14 de Matarazzo y la reducción del Producto No Conforme en la Línea 8.

Innovación en la gestión de procesos internos

Como la eficiente gestión de avisos de reparaciones provisorias en planta Concepción del Uruguay y la eficientización del proceso del Centro de Atención al Cliente.

3 Industria 4.0

Exploramos nuevas tecnologías para potenciar nuestras operaciones, como el uso de drones para inspecciones industriales y la implementación de pruebas piloto de computer vision en seguridad y control de calidad, permitiendo una detección más rápida y precisa de incidentes o desviaciones.

4 Academia de Excelencia Operativa

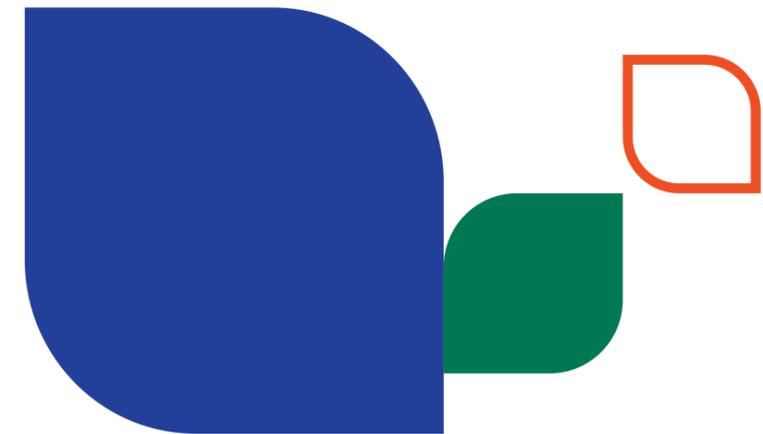
Realizamos un diagnóstico exhaustivo de las herramientas y metodologías actuales en nuestras plantas, como base para el diseño de la nueva “Academia de Excelencia Operativa”, cuyo lanzamiento está previsto para 2025. Esta iniciativa busca unificar y fortalecer las mejores prácticas en toda la organización.

5 Encuentro de Operaciones y Excelencia Operativa

Transformamos nuestro tradicional evento de cierre de Mejora Continua en un espacio integral de análisis y aprendizaje, donde se revisaron indicadores de gestión, acciones implementadas y mejores prácticas desarrolladas durante el año en todas las plantas.

6 Encuentros de Mejora continua

Participamos en el Evento Anual de Mejora Continua de SAMECO, un encuentro nacional de dos jornadas que reúne a empresas de diversos sectores para compartir experiencias, reconocer programas innovadores y fortalecer redes de intercambio. Además, formamos parte de las Comisiones de Intercambio de Experiencias, donde abordamos temas como la difusión de logros y la gestión de desperdicios.



Inclusión y diversidad

Trabajamos para generar una cultura organizacional que promueva y fortalezca la inclusión y la diversidad, con el objetivo de que todas las personas se sientan libres de ser y expresarse como son. Creemos que el respeto por la individualidad y la equidad en las oportunidades son claves para construir equipos auténticos, innovadores y comprometidos.

Programa Inclusión & Diversidad

Con la convicción de que los equipos diversos impulsan la innovación y la transformación, hace siete años conformamos un Comité de Inclusión y Diversidad autónomo, horizontal y representativo de distintas áreas de la organización.

Durante 2024, seguimos fortaleciendo nuestro Programa Inclusión & Diversidad, un abordaje integral que promueve el cambio cultural, sensibiliza y afianza prácticas organizacionales que garanticen igualdad de oportunidades.

Entre sus principales iniciativas se destacan:

- Talleres de liderazgo inclusivo (Plan +SABER)
- Ciclo de charlas con especialistas y referentes
- Campañas de comunicación y efemérides
- Programa Mujeres Influencers
- Iniciativas para trabajar sesgos y barreras
- Protocolo ante situaciones de violencia contra las mujeres
- Comité Interdisciplinario de Ética
- Decálogo de Violencia de Género
- Administrador salarial con identificación de brechas de género
- Seguimiento desde el Directorio y el Comité Ejecutivo

Adherimos a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) y formamos parte del programa Ganar-Ganar de ONU Mujeres y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

[Ver indicadores de diversidad](#)

100%

50%
de mujeres
en el Comité
Ejecutivo que
reporta al CEO

50%
de mujeres
en posiciones
de liderazgo

Ampliando nuestra mirada sobre la diversidad

Durante 2024, continuamos consolidando una mirada más amplia sobre la diversidad, integrando otras dimensiones más allá del género, sin perder de vista los avances logrados en inclusión de mujeres.

En años anteriores dimos pasos clave, como la elaboración de un diagnóstico de inclusión respecto a otros tipos de diversidades, la incorporación de contenidos sobre neurodiversidad y discapacidad en nuestro ciclo de charlas internas y el lanzamiento del Manual de Lenguaje Inclusivo, con foco en nuestras comunicaciones internas y externas. Estas iniciativas sentaron las bases de un trabajo sostenido que seguimos profundizando.

Durante el año participamos en mesas de trabajo y ferias de empleo inclusivas organizadas por la Red de Empresas Inclusivas de Argentina (REIA), para compartir experiencias y fortalecer nuestras iniciativas de inclusión.

Recibimos el Sello Argentina Valora, otorgado REIA, como reconocimiento a nuestras prácticas en inclusión laboral.



Prácticas responsables en la cadena de suministro

Capacitamos, damos soporte, desarrollamos y compartimos conocimientos con nuestras empresas proveedoras, generando un ida y vuelta de información, experiencias y colaboración a través de la digitalización. Promovemos nuestros valores en cada relación comercial, fortaleciendo vínculos de largo plazo.

Desarrollo de nuestra cadena de suministro

Consolidamos una red de 3.139 proveedores activos en 2024, de los cuales el 96% son de origen nacional, reflejando nuestro compromiso con el impulso a la producción local y el desarrollo regional.

Nuestra cadena de suministro integra proveedores de diversas categorías, desde abastecimiento agrícola hasta servicios profesionales y logísticos, distribuidos en 16 provincias de nuestro país.

Esta diversidad nos permite acompañar las necesidades de nuestras operaciones con soluciones especializadas, promoviendo relaciones de colaboración sostenibles en el tiempo.

3.139
proveedores
activos en total

16
provincias
de argentinas
cuantan con
proveedores

96%
proveedores
de origen
nacional

Composición
de proveedores:

2.645
Abastecimiento

302
Bodega

68
Marketing

52
Recursos Humanos

45
Otros

27
Administración y legales

Compra de materias primas

Priorizamos el abastecimiento nacional de materias primas, fortaleciendo el desarrollo productivo regional y promoviendo prácticas de producción sustentable a lo largo de nuestra cadena de valor. (más información en “Abastecimiento responsable de materias primas” en el capítulo Huella Ambiental).

En 2024, adquirimos un total de 441.958 toneladas de materias primas, provenientes mayoritariamente de campos argentinos.

Esta gestión estratégica nos permite asegurar la calidad de nuestros insumos clave, impulsar la agricultura nacional y contribuir a la sostenibilidad de nuestro abastecimiento.

Compra de Materia Prima (tn)	2024
Trigo Pan	222.815
Trigo Candeal	113.655
Arroz	65.714
Yerba Mate	11.959
Uva	13.996
Oliva	3.469
Vegetales	3.386
Vino	4.850
Pollo	2.114
TOTAL	441.958

Distribución geográfica de la compra de Materias Prima (tn)	2024
Buenos Aires	263.355
Entre Ríos	75.457
Corrientes	23.530
San Luis	25.501
Mendoza	20.241
Misiones	11.959
Santa Fe	8.678
San Juan	3.980
Córdoba	4.591
La Pampa	996
Formosa	730
La Rioja	756
Santiago del Estero	1.262
Catamarca	202
Salta	295
Tucumán	89
BÉLGICA	144
CHILE	24
TÚNEZ	168
TOTAL	441.958

[Ver indicadores de empresas proveedoras](#)

Ética y estándares de integridad

Promovemos una cultura de integridad en toda nuestra cadena de suministro, impulsando prácticas éticas, transparentes y responsables en cada relación comercial.

Contamos con un [Código de Conducta de Proveedores](#), que establece los estándares que nuestras empresas proveedoras deben respetar en materia de integridad empresarial, cumplimiento legal, derechos humanos, protección ambiental y calidad e higiene en sus procesos.

Estos principios deben ser extendidos también a sus colaboradores, agentes y subcontratistas, promoviendo una gestión responsable a lo largo de toda la cadena de valor.

El Código establece lineamientos en materia de:

- Integridad empresarial y gestiones transparentes, prohibiendo prácticas como sobornos o conflictos de interés.
- Respeto de los derechos humanos, garantizando condiciones laborales justas y ambientes de trabajo seguros y dignos.
- Protección del ambiente, cumpliendo con las normativas vigentes y minimizando el impacto ambiental.
- Compromiso con la calidad, seguridad e higiene, asegurando productos y servicios confiables y seguros.

Reforzamos nuestro compromiso a través de mecanismos de denuncia confidenciales, como la [Línea Ética Molinos](#), que permiten comunicar posibles incumplimientos de manera segura y anónima.

Desarrollo de comunidades

Escuchamos activamente a las comunidades de las que somos parte, identificamos sus necesidades y buscamos dar respuesta a través de alianzas e iniciativas que promueven hábitos de alimentación saludable.

Comer Rico, Comer Sano

Desde 2011, impulsamos Comer Rico, Comer Sano, un programa educativo que promueve hábitos de vida y alimentación saludable en estudiantes de 5° grado de escuelas cercanas a nuestras plantas y centros de acopio. Desde 2016, lo llevamos adelante en alianza con Fundación Educacional.

En 2024, implementamos el programa en cinco provincias: Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, San Juan y Mendoza.



Implementación y recursos del programa

Para garantizar la efectividad de Comer Rico, Comer Sano, cada año:

- Capacitamos a docentes en temas de nutrición, actividad física, higiene y buenas prácticas en la cocina.
- Explicamos el uso de la plataforma digital y del material de apoyo.
- Acompañamos de forma continua a las escuelas participantes durante todo el proceso de implementación.
- Distribuimos manuales actualizados para cada docente y estudiante, elaborados por especialistas en nutrición y salud.

Testimonios

“Me pareció una capacitación necesaria que aporta significativamente a la formación docente y a la concientización de la buena alimentación de los alumnos”.
Docente Esc. N° 15 - Esteban Echeverría

“El material recibido es muy completo, con actividades que integran a la familia”.
Docente Esc. N° 88 - Concepción del Uruguay

“Muy clara y amena. Me encantó la manera personalizada de la capacitación y la buena predisposición que tienen para acompañar el trayecto”.
Docente Esc. Municipal N° 09 - Mar del Plata

Evaluaciones de docentes

93%
de los/as docentes trabajó al menos 3 de los 4 módulos propuestos

86%
percibió que, al menos, la mitad de las familias utilizó las actividades en el hogar

+97%
observó mejoras en los hábitos de alimentación, higiene o actividad física de los estudiantes

94%
manifestó que el programa también las motivó a mejorar sus propios hábitos



▶ [Mirá el video de Comer Rico, Comer Sano 2024](#)

Contribuciones al Banco de Alimentos

Desde 2002, fortalecemos nuestro compromiso con el Banco de Alimentos de Buenos Aires, trabajando en alianza para hacer frente al hambre, la inseguridad alimentaria y el desperdicio de alimentos.

Nuestra colaboración consiste en la donación directa de productos desde nuestras plantas productivas, coordinando la logística junto al Banco de Alimentos para preservar la calidad e higiene en todo el proceso de entrega.

El Banco distribuye estas donaciones entre más de 1.200 organizaciones sociales, que asisten a poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Un año más, fuimos el primer donante de alimentos del Banco de Alimentos de Buenos Aires.

Resultados 2024

1.365 tn
de alimentos donados equivalentes a **4.096.224 platos de comida (1 kg = 3 platos).**

1.280 organizaciones comunitarias apoyadas
63% de las personas beneficiadas fueron niños y adolescentes



Campaña #ElHambreCuenta

En 2024 acompañamos la campaña extraordinaria #ElHambreCuenta, destinada a complementar el trabajo diario del Banco de Alimentos con 1.450.000 desayunos nutritivos para 12.000 niños durante 4 meses.

Nuestra contribución incluyó la donación de cereales para la preparación de desayunos saludables que combinaban:

288 tn de productos lácteos
288 tn de frutas
86 tn de cereales

La campaña también incluyó:

- **Capacitación:** talleres de nutrición para organizaciones sociales.
- **Comunicación:** una campaña 360° de difusión masiva para movilizar el compromiso colectivo frente a la problemática del hambre.

Voluntariado corporativo #Nos Une Ayudar

Fomentamos la participación activa de nuestras personas a través de programas de voluntariado que fortalecen el compromiso social y promueven la alimentación saludable en las comunidades.

Voluntarios “Comer Rico, Comer Sano”

En el marco del programa Comer Rico, Comer Sano, organizamos una acción de voluntariado corporativo con la participación de 8 colaboradores/as. La iniciativa se desarrolló en dos etapas:



Capacitación interna

Realizamos un encuentro en nuestras oficinas, donde los voluntarios se formaron sobre hábitos saludables y metodologías lúdicas para trabajar con estudiantes.

100%
consideró útil e interesante el temario y la claridad de la información

67%
calificó la capacitación como “excelente”

100%
afirmó haber aprendido herramientas para transmitir mensajes saludables

33%
calificó la capacitación como “muy buena”

Talleres en escuela

Llevamos a cabo la acción en el Instituto María Madre Nuestra, realizando cuatro talleres para 121 estudiantes. Los temas trabajados incluyeron:

- Nutrientes, aprovechamiento de la energía y hábitos de vida saludable.
- Gráfica de la alimentación diaria y armado de un plato variado y equilibrado.

100%
de los estudiantes manifestó haber disfrutado y aprendido nuevos conceptos

100%
de las docentes calificó la actividad como “excelente”

Los talleres no solo reforzaron los conocimientos adquiridos previamente en el programa, sino que también motivaron a los estudiantes a asumir un rol activo en el cuidado de su alimentación.

Voluntariado Banco de Alimentos de Mendoza

Durante 2024, 30 colaboradores de nuestras bodegas participaron en 8 jornadas de voluntariado en el Banco de Alimentos de Mendoza.

La actividad consistió en la clasificación de alimentos donados, garantizando que lleguen en óptimas condiciones a quienes más lo necesitan.

Esta experiencia nos permitió aportar desde nuestro lugar, fortalecer vínculos y tomar conciencia del valor de cada acción.



Carrera Solidaria

En 2024, participamos en la Carrera Solidaria “Hoy Por Ti San Isidro”, realizada en el Hipódromo de San Isidro, uno de los eventos deportivos más relevantes de la zona norte del país. La iniciativa promueve la solidaridad mediante la donación de alimentos no perecederos destinados a organizaciones no gubernamentales.

Nuestra contribución consistió en la donación de alimentos para ser entregados a Casa de Galilea, Conin San Isidro, Colegio Santo Domingo Savio y Colegio Madre Teresa.

Esta acción reafirma nuestro compromiso con el bienestar social, apoyando causas locales y fortaleciendo nuestra contribución al desarrollo comunitario a través de acciones solidarias concretas.



Reconocimientos

Tres de nuestras iniciativas comunitarias fueron reconocidas en el 9° Informe ODS 2024 elaborado por CEADS, por el aporte al ODS 2 – Hambre Cero:

- Alianza estratégica con Fundación Banco de Alimentos.
- Comer Rico, Comer Sano.
- Nos Une Ayudar.



Más información

Pérdida y desperdicio de alimentos

Reducimos las mermas de procesos industriales de alimentos, reconvirtiéndolos y revalorizándolos, y concientizamos a nuestros consumidores para sumarlos a nuestro compromiso.

Nuestro compromiso

Desde hace más de 20 años, en Molinos implementamos un procedimiento sólido de gestión de las mermas generadas en nuestros procesos industriales y desarrollamos un programa sostenido de donaciones de alimentos.

A través de este esfuerzo, hemos donado más de 65 millones de kilos de alimentos a distintas organizaciones sociales en las últimas dos décadas, reafirmando nuestro compromiso con la reducción del desperdicio y la contribución a la seguridad alimentaria.

Comprometidos con la reducción del desperdicio de alimentos, en 2024 reforzamos nuestra gestión a través de nuevas alianzas y acciones colectivas.

Integración a la Estrategia “Valoremos los Alimentos 2030”

Formamos parte de esta iniciativa impulsada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, en el marco del Plan Nacional de Reducción de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos.

Durante el año, participamos activamente en la Etapa II “Plan de Acción”, enfocada en la reducción de mermas en supermercados y empresas alimentarias hacia 2026. Luego de cinco años de medición colaborativa, se consensuaron acciones concretas orientadas a:

Continuar la medición colaborativa y análisis de pérdidas.

- Optimizar procesos para evitar devoluciones y vencimientos.
- Reducir pérdidas en frutas y verduras.
- Fortalecer programas de donación de alimentos.
- Promover hábitos de consumo responsable en la comunidad.

El plan consensuado establece metas específicas, indicadores de seguimiento y un comité de coordinación interempresarial, reforzando el compromiso sectorial por un impacto positivo.

Campaña colectiva de comunicación

Impulsamos una campaña conjunta en redes sociales entre todas las organizaciones integrantes, difundiendo un mensaje común para sensibilizar sobre la importancia de reducir el desperdicio de alimentos.

Política de Pérdida y Desperdicio de Alimentos

En línea con nuestro compromiso, en 2024 aprobamos e implementamos una Política de Pérdida y Desperdicio de Alimentos que refuerza la gestión integral en toda la cadena de valor y promueve la concientización entre colaboradores, clientes y consumidores.



Más información

Principales logros y desafíos

Tema material	Objetivos 2024	Cumplimiento
Bienestar y compromiso de las personas	Cumplir al 100% con el programa anual de auditorías integradas de Seguridad, Higiene, Medio ambiente, Calidad e inocuidad alimentaria.	✓ Cumplido. Cumplimos el 100% del cronograma de auditorías integradas.
	Implementar en todas las locaciones de Molinos el programa Mejora Continua.	✓ Cumplido. Relevamos estándares y prácticas vigentes, para diseñar la futura Academia de Excelencia Operativa.
	Digitalización: Estandarizar aplicaciones en uso y llevar casos de aprendizaje a otras plantas.	✓ Cumplido. Replicamos la dinámica de Tablero de Gestión Diaria en Granja del Sol e iniciamos un relevamiento de aplicaciones junto a Tecnología.
	Dar soporte en problemas diarios y analizar posible implementación de nuevas tecnologías.	✓ Cumplido. Acompañamos la implementación del sistema de medición de OEE en todas las plantas.
	Crear tableros de indicadores de Control de Gestión para todas las plantas y de SHYMACA.	✓ Cumplido. Creamos tableros en Power BI para los indicadores consolidados de Calidad y SHyMA.
Desarrollo de comunidades	Impulsar el programa de voluntariado en comunidades cercanas a nuestras operaciones con nuevas iniciativas.	✓ Cumplido. Comenzamos el voluntariado en el Banco de Alimentos de Mendoza.
	Sumar actividades presenciales a nuestro programa Comer Rico, Comer Sano.	✓ Cumplido. Implementamos un piloto de voluntariado en el marco del programa Comer Rico, Comer Sano.

Desafíos

Gestión de Recursos Humanos

IMPLEMENTAR el módulo Recruiting para digitalizar procesos de selección, agilizar tiempos y mejorar la experiencia de candidatos y equipos de talento.

PARTICIPAR activamente en nuevas ediciones de la Feria REIA, fortaleciendo nuestro compromiso con la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad.

LANZAR el Modelo de Comportamientos evolucionado, integrando nuevas capacidades y comportamientos clave para afrontar los desafíos actuales del negocio.

Gestión en Salud y Seguridad laboral

ESTABLECER los cimientos para avanzar hacia una cultura generativa mediante la implementación de la primera etapa del plan trianual de gestión.

IMPLEMENTAR objetivos transformacionales basados en indicadores preventivos.

DESARROLLAR proyectos con nuevas tecnologías para la detección de exposición a riesgos.

Gestión de Mejora Continua

IMPLEMENTAR el programa de la Academia de Excelencia Operativa.

EXPANDIR el sistema de OEE a las nuevas plantas incorporadas y a los procesos primarios, integrándolo además con SAP.

CONTINUAR la formación en Lean Six Sigma para las áreas de Operaciones y Excelencia Operativa, sumando nuevas áreas como Desarrollo de Productos y Supply Chain.

DESARROLLAR un sistema interno para preservar y consolidar los aprendizajes adquiridos, garantizando su sostenibilidad.

LANZAR el proyecto de aumento de eficiencia en planta Lucchetti (en Pasta Larga 3) mediante el uso de inteligencia artificial.

EXPANDIR la Mejora Continua a otras áreas, como Supply y Logística.

CONTINUAR avanzando en el camino hacia la Industria 4.0, sumando nuevas iniciativas y profundizando en las implementadas.

Gestión de relación con la Comunidad

DESARROLLAR la política de voluntariado corporativo de Molinos Río de la Plata.

IMPULSAR soluciones internas para la reducción del desperdicio de alimentos, en articulación con el grupo de trabajo intersectorial “Valoremos los Alimentos 2030”.





Huella
ambiental

Residuo Cero

Promovemos una economía circular en la que cada subproducto, residuo industrial y residuo posconsumo se transforme en un nuevo recurso, a través del reciclaje, la reutilización o su reinserción en otras cadenas de valor.

La gestión de residuos es un pilar fundamental de nuestra Estrategia de Sustentabilidad. Más allá de asegurar su correcta disposición, entendemos que cada residuo representa una oportunidad para reducir nuestro impacto ambiental y avanzar hacia un modelo más eficiente y regenerativo.

En este marco, en 2022 lanzamos el Programa Residuo Cero, con el propósito de alinear y potenciar iniciativas de distintas áreas para minimizar la cantidad de residuos industriales enviados a relleno sanitario. Desde entonces, venimos trabajando en la mejora continua de nuestra clasificación, segregación y valorización de residuos, incorporando progresivamente una mirada más amplia de economía circular.

Evolución

En 2024, el programa evolucionó hacia una nueva etapa, centrada en la prevención en origen como eje principal, entendiendo que el mejor residuo es el que no se genera. Bajo esta orientación, impulsamos nuevas acciones en todas nuestras locaciones con foco en:

INTEGRAR el concepto de economía circular en cada iniciativa, extendiendo la vida útil de los materiales y promoviendo su transformación en recursos.

OPTIMIZAR la gestión integral de residuos en cada locación, fortaleciendo procesos de clasificación, segregación, recolección y valorización.

ESTABLECER metas concretas y medibles de reducción, priorizando la minimización desde la fuente.

EXPLORAR nuevas oportunidades de reutilización y reducción, ampliando la articulación con proveedores y aliados estratégicos.



Un hito relevante fue la adopción, por parte de todas nuestras locaciones industriales, de la nueva clasificación corporativa de residuos. Esta estandarización permite mejorar la trazabilidad, identificar oportunidades de valorización y facilitar auditorías.

Resultados 2024

En un contexto desafiante para la industria alimentaria argentina — marcado por la alta inflación, la retracción del consumo y la volatilidad en insumos y energía— logramos sostener y profundizar nuestros avances en gestión de residuos, reafirmando el compromiso de Molinos con una operación cada vez más circular y eficiente.

A pesar de la caída en los niveles de producción respecto de 2023, el Programa Residuo Cero siguió consolidándose como un eje clave de nuestra Estrategia de Sustentabilidad, con resultados que reflejan tanto la madurez del sistema como la resiliencia del equipo.

4^{to}

año consecutivo cumplimiento del KPI de sustentabilidad acordado con Rabobank⁽¹⁾

Ratio tn a relleno/1.000 tn producidas



(1) Rabobank es una entidad financiera internacional especializada en la cadena global de alimentos y bebidas, con la que mantenemos un acuerdo de financiamiento vinculado al cumplimiento de indicadores de sustentabilidad (KPI).

(2) Los RINE comprenden residuos no peligrosos, generados principalmente en tareas como limpieza, acondicionamiento y embalaje en planta y tratamiento de efluentes.

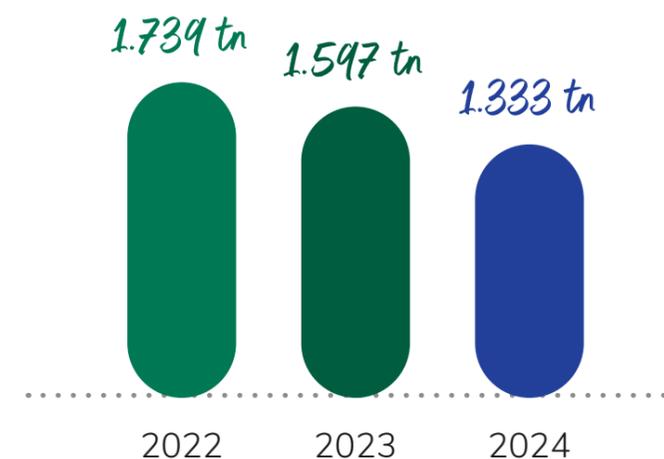
-13,5%

residuos sólidos urbanos enviados a relleno sanitario

-264 tn

vs 2023

Esta mejora equivale a evitar la emisión de 200 tCO₂, equivalente a +260 contenedores de residuos de 1 m³ llenos.



Evolución del índice de residuos sólidos urbanos (RSU) enviados a relleno sanitario

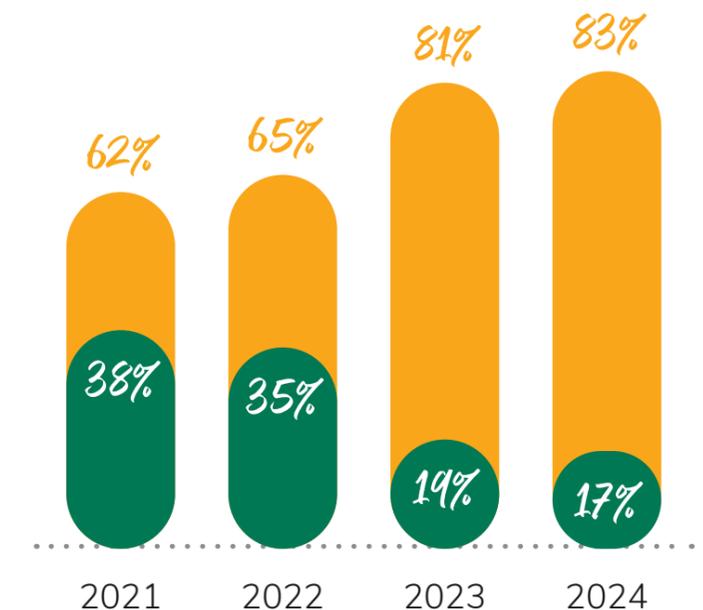
83%

índice de valorización total de residuos industriales no especiales⁽²⁾

+21%

vs 2021

● % RINE valorizados
● % RINE no valorizados

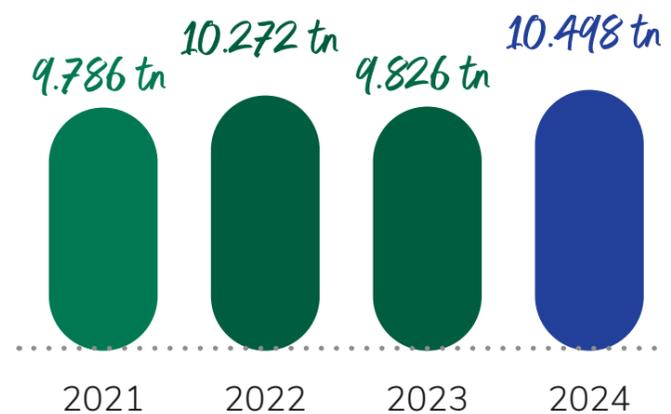


Evolución del índice de valorización de residuos no especiales (RINE)

Optimización continua de procesos de segregación en origen, ampliación de alternativas de valorización y búsqueda de destinos más sustentables para los residuos no peligrosos.

Si bien el índice de generación de residuos no especiales (RINE) aumentó en 2024 (23,77 tn cada 1.000 tn producidas), este incremento respondió principalmente a situaciones extraordinarias, como el descarte de una cantidad significativa de packaging asociado a la discontinuidad de varios SKUs, vinculada al contexto económico. Aun así, logramos minimizar su impacto mediante una rápida adaptación operativa y acciones de contención.

Evolución índice de RINE



Acciones destacadas en plantas industriales

Durante 2024, distintas locaciones industriales implementaron acciones concretas para avanzar en la valorización de residuos y la reducción del envío a relleno sanitario. Entre ellas se destacan:

Recuperación energética

Planta Granja del Sol desvió residuos con bajo contenido de humedad hacia un sistema de trituración y procesamiento para ser usados como combustible alternativo en la industria cementera, reduciendo el volumen enviado a relleno y generando energía.



Valorización de plásticos

Planta Del Viso, Los Robles y Santa Clara desarrollaron alianzas con proveedores, cooperativas y municipios para valorizar plásticos contaminados no reciclables por vía convencional. En Del Viso, se trabajó con una empresa proveedora para fabricar madera plástica a partir de los plásticos sucios recuperados. En Los Robles, la acción permitió una reducción del 76% en el envío de RSU a relleno sanitario respecto a 2023. En Santa Clara, se evitaron 18 toneladas de residuos enviados a relleno sanitario, con una proyección anual de 54 toneladas.



Planta Don Vicente implementó un plan de capacitación interna y selección de proveedores para asegurar la correcta gestión de plásticos recuperables, mejorando la segregación en origen y la trazabilidad.

Compostaje in situ

Planta Concepción del Uruguay Ruta implementó un sistema de compostaje industrial de mediana escala para tratar barros semisólidos de planta, logrando una reducción estimada del 50% del volumen y generando enmienda para uso en parqueizado interno.



Optimización en la segregación

Planta Matarazzo reforzó la segregación en origen y logró un aumento del 115% en el reciclado de cartón y plástico respecto de 2023. Con la incorporación de nuevas rutinas y capacitaciones, alcanzó un 330% si se considera también el material decomisado.

[Ver más indicadores de Residuos](#)

Ecodiseño y gestión responsable del packaging

Desde hace más de 13 años impulsamos el ecodiseño de nuestros packs bajo los principios de la economía circular, priorizando que sean fácilmente reciclables, reutilizables y compostables, y fomentando un uso más eficiente de materiales. Aplicamos la regla de las 3R:

- **REDUCIR**

Optimizamos los packs para minimizar el uso de recursos.

- **REUTILIZAR**

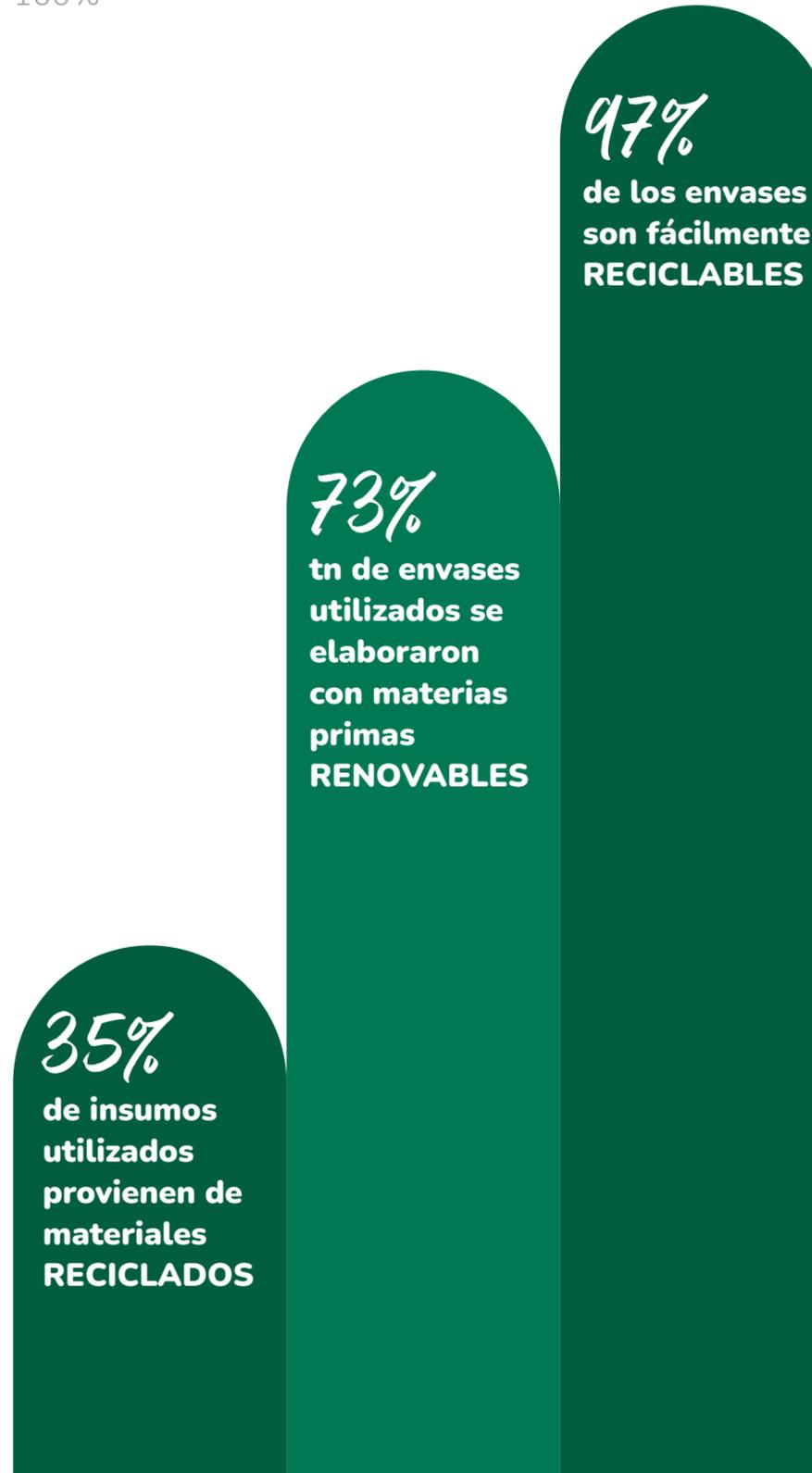
Promovemos la reutilización en nuestros procesos.

- **RECICLAR**

Garantizamos la reciclabilidad y el uso de materias primas recicladas.

Los datos no son excluyentes: un mismo envase puede reunir más de un atributo.

.....
100%



En 2024 profundizamos nuestro enfoque de ecodiseño, reduciendo el uso de materiales, incorporando insumos reciclados y aumentando la reciclabilidad de nuestros packs.

86 tn

de material de packaging reducidas en 2024

17,7 tn

plásticos

38,8 tn

papeles y cartones

Las 30 toneladas restantes corresponden a proyectos iniciados en 2023 que, al anualizarse, impactan en este período.

Casos destacados

-6%

de plástico por reducción de espesor en Gelatinas, Flanes, Helados, Postres y Mousses

20%

de polietileno reciclado incorporado en termocontraíbles de Pastas

-7% -4%

de plástico de cartón por cambio en la presentación de Pasta Tirabuzón

-18%

de cartulina en estuches de Vitina

83%

de mejora en el peso del envase de Bizcochuelo Libre de Gluten

-17%

de cartón para embalaje de Bizcochuelo Libre de Gluten por reemplazo de estuche por bolsa plástica

Reconocimientos

Premio Estrella del Sur a la Sustentabilidad Edición 19º- Instituto Argentino del Envase

Reconoce los desarrollos, las inversiones y las nuevas tecnologías que aportan valor a la industria del envase y a la calidad de vida de las personas.



Categoría Sustentabilidad
Premio para Bolsa de Arroz 100% reciclable, por su estructura monomaterial.



Mención especial en Envases Secundarios
Por la innovación en la presentación de Aceite Cocinero con embalaje termocontraíble.

▶ Conocé los resultados y el glosario

▶ Conocé el nuevo embalaje

Gestión responsable de recursos tecnológicos

Durante 2024, profundizamos nuestras acciones para optimizar el uso de recursos tecnológicos y mejorar la trazabilidad de nuestros activos, con foco en la reutilización, el reciclaje responsable y la eficiencia operativa. Estas iniciativas buscan reducir el impacto ambiental de nuestras operaciones y fortalecer prácticas alineadas con nuestra estrategia de sustentabilidad y economía circular.

Valorización de equipos electrónicos

Avanzamos en el desarrollo de un programa de reutilización y reciclaje de equipos informáticos en desuso, con foco en su correcta disposición y en la generación de valor social.

Donación responsable

Priorizamos la reutilización de equipos a través de futuras donaciones a organizaciones benéficas. En 2024, iniciamos el diseño y auditoría de un proceso formal que será homologado en 2025.

Reciclaje sustentable

Seleccionamos al proveedor Red Reciclar, especializado en residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), validado por el área de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente.

Gestión de inventario

Incorporamos una nueva funcionalidad al sistema de gestión de activos, que permite registrar los motivos de descarte de los equipos destinados a reciclaje o desecho, asegurando trazabilidad y control eficiente.

Sistema de gestión de impresiones

En paralelo, trabajamos para optimizar el uso de papel e insumos asociados:

- Trabajamos junto a nuestro proveedor Soluciones para fortalecer el sistema de gestión de impresiones.
- Realizamos tareas de mantenimiento de servidores de impresión
- Relevamos la ubicación y responsables de cada equipo, paso necesario para avanzar en una medición más precisa del uso por sector.
- Como próximo paso, proyectamos implementar Pullprint, una herramienta que permitirá monitorear el consumo por usuario y reducir el desperdicio de papel y tóner.

Aunque los indicadores muestran un leve incremento interanual, los avances en trazabilidad y monitoreo nos permitirán tomar mejores decisiones en 2025.

3.670.465

hojas impresas en 2024

+1,6%

vs 2023

106

toners utilizados en 2024

+8,2%

vs 2023

Logística circular: reutilización de pallets

A través de la reutilización de pallets gestionados bajo esquemas circulares, contribuimos a reducir el uso de recursos naturales y la generación de residuos en nuestra operación logística.

En 2024, continuamos trabajando con el sistema de pooling⁽¹⁾ de CHEP, cuyos pallets provienen de madera certificada por FSC y PEFC, y presentan los menores impactos ambientales del mercado. Gracias a esta práctica, logramos importantes ahorros ambientales en comparación con el uso de pallets estándar:

Ahorro 2024



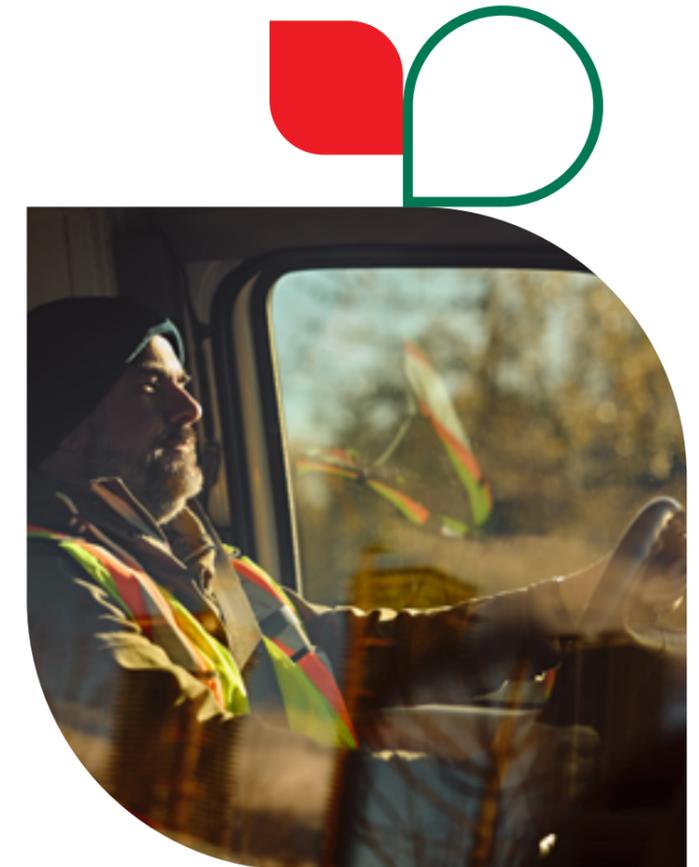
8.708.920 dm₃
uso de madera evitado

Equivale⁽²⁾ a 8.414 árboles salvados



2.268.731 kg
residuos evitados

Equivale⁽²⁾ a los desechos diarios de 1.743.341 personas



1.520.357 kg
emisiones de CO₂ evitadas

Equivale⁽²⁾ a 35 vueltas al mundo en camión

(1) Pooling: sistema de gestión compartida de pallets reutilizables, donde múltiples empresas utilizan los mismos pallets de forma rotativa, reduciendo la necesidad de fabricar, transportar y desechar pallets de un solo uso.

(2) Equivalencias: estimaciones provistas por CHEP para facilitar la comprensión del impacto ambiental. Por ejemplo, un árbol equivale aproximadamente a 1.035 dm³ de madera; una vuelta al mundo equivale a 43.000 km en camión; una persona genera en promedio 1,3 kg de residuos diarios.

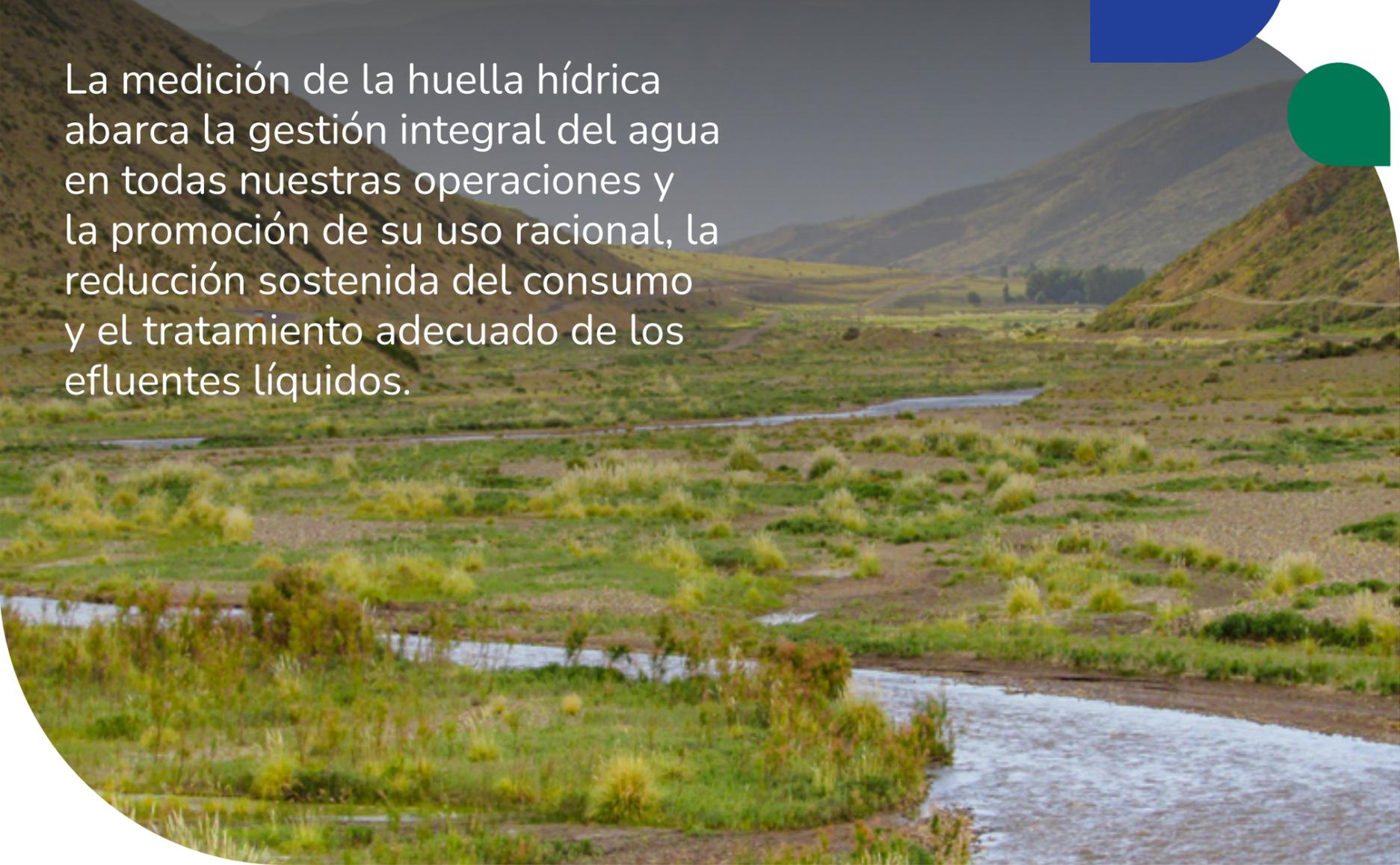
Fuente: Certificación CHEP. Basado en Análisis de Ciclo de Vida (ACV) bajo norma ISO 14044.

Huella hídrica

El agua es un recurso esencial en nuestros procesos productivos y un eje central de nuestra estrategia ambiental. En un contexto de creciente presión sobre su disponibilidad, trabajamos para reducir el consumo total, mejorar los indicadores específicos por tonelada producida y asegurar el tratamiento conforme a la normativa vigente de los efluentes generados.

Si bien la caída en el volumen de producción contribuyó a la reducción absoluta, las mejoras en los indicadores específicos reflejan una eficiencia hídrica sostenida en todas nuestras plantas.

Contamos con operaciones en zonas de estrés hídrico, como la provincia de Mendoza. Allí, implementamos prácticas específicas de uso eficiente del recurso: en nuestras fincas se aplica riego por goteo y por turnos programados, y en las bodegas entregamos anualmente a los productores de uva un Manual de Buenas Prácticas Agrícolas con recomendaciones sobre su uso racional.



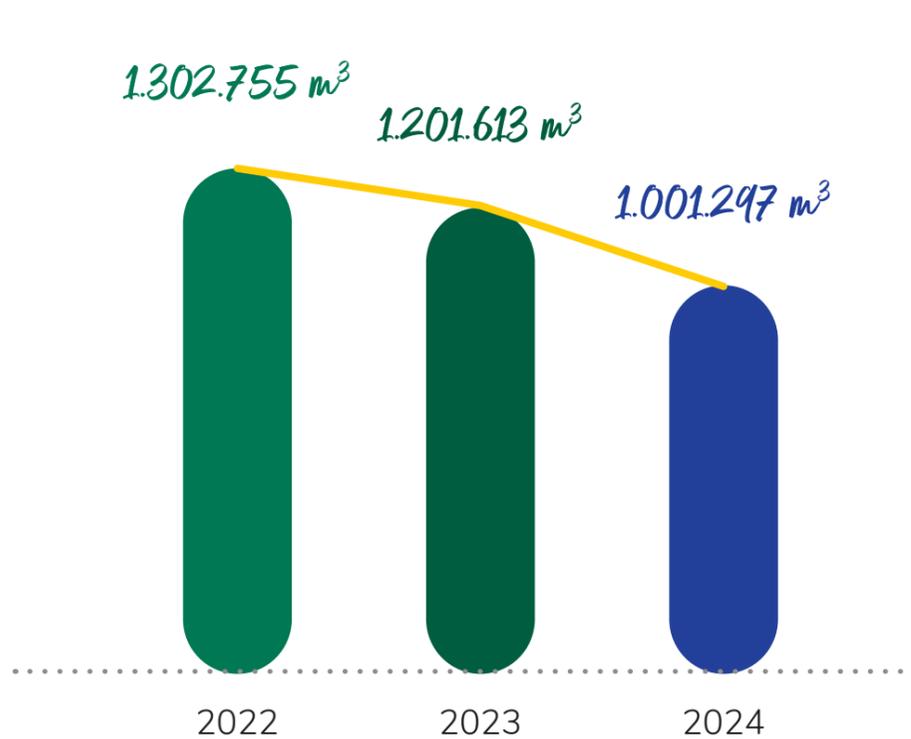
La medición de la huella hídrica abarca la gestión integral del agua en todas nuestras operaciones y la promoción de su uso racional, la reducción sostenida del consumo y el tratamiento adecuado de los efluentes líquidos.

Avances significativos en 2024

Reducción en la extracción total de agua

Disminuimos en un 17% la extracción total de agua respecto de 2023, consolidando prácticas de uso más eficiente en nuestras operaciones.

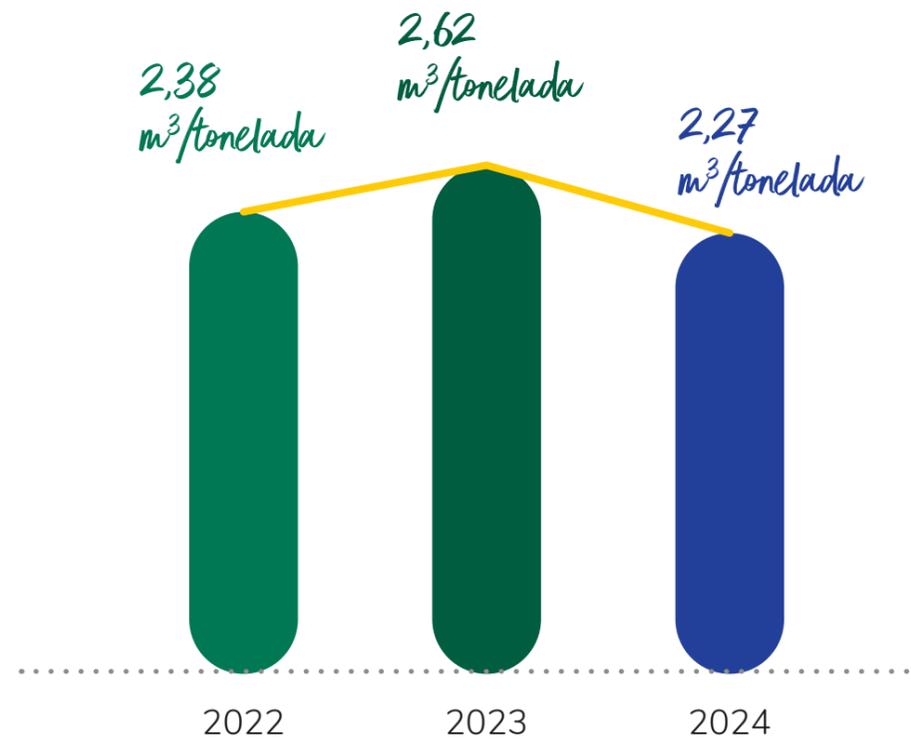
Extracción total de agua



Disminución del índice de extracción por tonelada producida

Redujimos en un 14% el índice de extracción por tonelada producida, fortaleciendo el vínculo entre eficiencia hídrica y desempeño operativo.

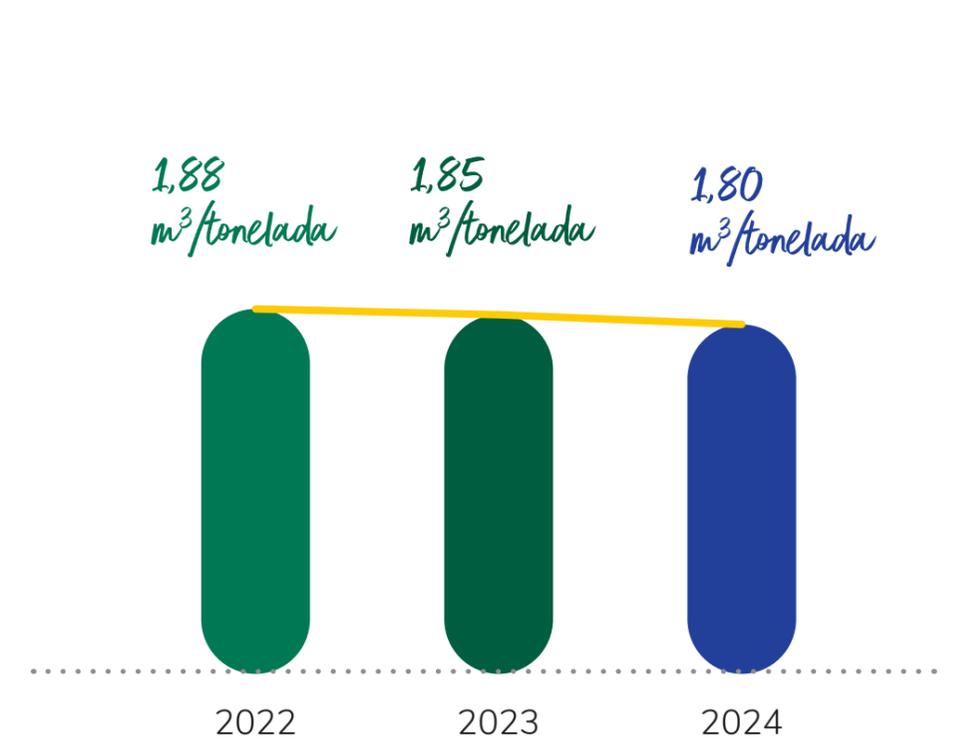
Índice de extracción



Mejora en el índice de consumo de agua por tonelada producida

El índice de consumo por tonelada producida se redujo un 3% frente a 2023, reflejando una mejora sostenida en eficiencia hídrica.

Índice de consumo



Caso destacado de eficiencia hídrica

Bodega Ruca Malen

Durante 2024, la bodega implementó un conjunto de medidas para reducir el consumo de agua, logrando resultados por encima de lo esperado. A mitad de año se planteó el objetivo de alcanzar un índice de extracción de 31,54 m³/tonelada anual, y al cierre del año se logró una reducción de 26,81 m³/tonelada.

Principales acciones

- Reutilización de detergente de limpieza entre múltiples tanques.
- Instalación de picos en mangueras para reducir el caudal y aumentar la presión.
- Capacitación operativa para fomentar el uso de cepillos en lugar de enjuagues intensivos.
- Reparación de pérdidas de agua.
- Mejora en la gestión de la planta de efluentes, reduciendo el volumen de agua utilizada en enjuagues.

Este avance fue posible gracias a la articulación entre los equipos de Bodega, SHYMA, Mantenimiento y Calidad, y al cambio de hábitos operativos impulsado por procesos de sensibilización interna. La experiencia refuerza la importancia de una gestión integral del recurso hídrico, no solo enfocada en el consumo directo, sino también en el tratamiento eficiente de efluentes.

Planta Los Robles

Desde 2019, la planta implementó un proyecto de reutilización de efluentes líquidos para el riego del predio, con el objetivo de reducir el consumo de agua limpia y mejorar la gestión de efluentes. En 2024, esta iniciativa se consolidó como una solución eficaz, eliminando el uso de agua potable para riego y generando beneficios ambientales adicionales.

Principales acciones

- Implantación de 250 árboles de Eucalyptus. camaldulensis en dos etapas, como parte de un plan de forestación.
- Riego con efluentes tratados, sin necesidad de construir una planta específica.
- Optimización del sistema de filtrado y monitoreo anual del crecimiento de la forestación.
- Asistencia técnica del INTI y la Dirección Nacional de Desarrollo Foresto Industrial (DNDFI).

Resultados destacados:

- Eliminación total del uso de agua limpia para riego.
- Ahorro de aproximadamente 1.800 m³ de agua por mes.
- Obtención del permiso oficial de vuelco y la Declaración de Impacto Ambiental (DIA).
- Generación de un pulmón verde en una zona desértica como San Juan.



Este caso refleja una estrategia de eficiencia hídrica integral que combina innovación técnica, sostenibilidad operativa y restauración ambiental.

[Ver más indicadores de agua](#)

Huella energética

La medición y gestión de nuestra huella energética abarca el monitoreo del consumo en todas las operaciones, la promoción de prácticas eficientes y responsables, y el incremento sostenido en el uso de fuentes limpias y renovables.

Entender el impacto energético de nuestras actividades nos permite identificar oportunidades de mejora, optimizar el uso de los recursos, reducir emisiones de gases de efecto invernadero y contribuir activamente a la transición hacia una matriz energética más sostenible.



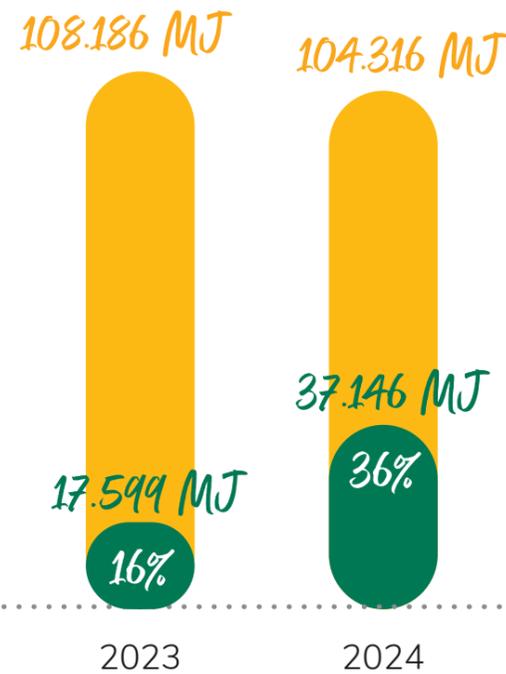
Avances significativos en 2024

Incremento en el uso de energías renovables

El porcentaje de energías renovables en nuestro mix energético se duplicó, pasando del 16% en 2023 al 36% en 2024, reflejando nuestro compromiso con la transición hacia fuentes más limpias y sostenibles.

Energías renovables

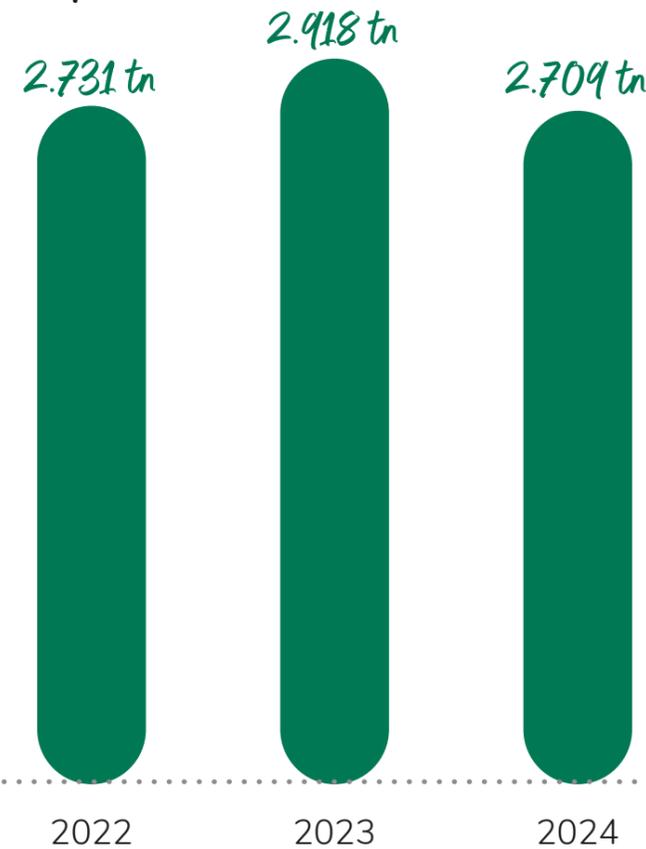
- Consumo de energía renovable
- Total energía comprada



Mejora del índice de energía por tonelada producida

El índice de consumo energético por tonelada producida se redujo un 7,2%, evidenciando una mayor eficiencia en el uso de energía por unidad de producción, reforzando nuestros esfuerzos continuos por optimizar procesos y minimizar pérdidas.

Consumo energético por tonelada producida



Emisiones de gases de efecto invernadero

Durante 2024, con el asesoramiento de especialistas y en línea con la metodología de la Norma ISO 14064, revisamos y actualizamos los factores de emisión utilizados para calcular nuestra huella de carbono. Priorizamos el uso de información nacional y datos específicos de nuestros proveedores, e incorporamos el factor de emisión de energía eléctrica publicado por CAMMESA, organismo responsable del despacho eléctrico a nivel nacional.

Esta mejora metodológica nos permite contar con estimaciones más precisas y representativas del impacto ambiental asociado al consumo de energía. Como consecuencia de este cambio, no se incluyen en este informe los datos de huella de carbono de 2022 y 2023, ya que los resultados no serían comparables con la nueva base metodológica.

Indicadores de Emisiones de GEI en tCO ₂ e	2024
Emisiones indirectas	15.449
Emisiones directas	37.741
Total Emisiones de CO₂	53.190
Emisiones evitadas (por biomasa y energía renovable)	12.126

Casos destacados de eficiencia energética

Matarazzo Optimización del consumo energético en procesos de envasado

Durante 2024, planta Matarazzo implementó mejoras en el uso de compresores de aire y equipos térmicos en el área de envasado, logrando una reducción del 6,08% en el indicador de consumo energético por tonelada producida, incluso en un contexto de aumento del 20% en la producción.

Las principales acciones incluyeron:

- Gestión de pérdidas en el sistema de aire comprimido, pasando de 5 a solo 3 compresores en operación.
- Incorporación de cortes automáticos por inactividad en los hornos de enfardado, evitando consumos innecesarios.

Este avance fue posible gracias al trabajo articulado de los equipos de Mantenimiento y Producción, y se proyecta una nueva etapa de mejora para 2025. La experiencia mostró que una gestión activa del consumo puede generar resultados sin afectar la productividad ni la calidad.

Santa Clara Integración tecnológica para ahorro de energía en aire y agua

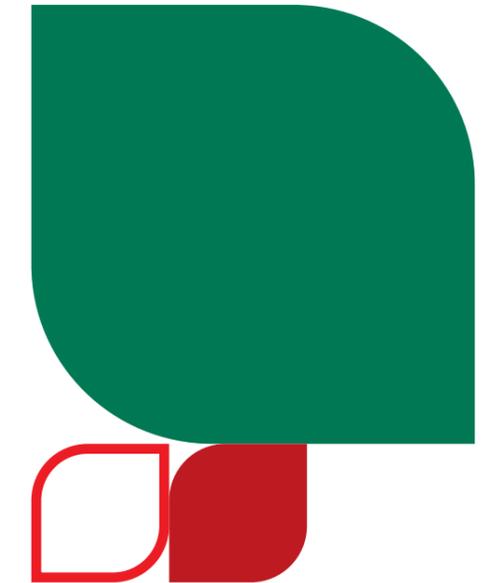
En el segundo semestre de 2024, planta Santa Clara logró una reducción del 8,51% en el consumo energético por tonelada producida y una disminución del 19,2% en el consumo absoluto de energía eléctrica, mediante la incorporación de tecnología eficiente y sistemas integrados.

Las acciones clave fueron:

- Integración del sistema de gestión de compresores de alta presión con las sopladoras, habilitando cortes automáticos al detenerse los equipos.
- Incorporación de compresores con motores de ultra alta eficiencia (IE5) y reemplazo de tres secadores obsoletos por un único equipo más eficiente.

Este caso destacó la importancia del trabajo en equipo, la evaluación constante del consumo y la decisión firme de avanzar en una gestión energética consciente, superando la resistencia al cambio e integrando tecnología con foco operativo.

 [Ver más indicadores de energía](#)



Optimización ambiental del transporte

Durante 2024, reforzamos nuestro compromiso con la reducción de emisiones vinculadas al transporte, uno de los principales factores del calentamiento global. La estrategia se centró en rediseñar recorridos, incorporar trayectos compartidos y mejorar la ocupación de las unidades.

Realizamos un seguimiento constante de indicadores como kilómetros recorridos, toneladas transportadas, emisiones de CO₂ y nivel de ocupación. Estos datos nos permiten tomar decisiones orientadas a incrementar la eficiencia y minimizar los trayectos sin carga.

También fortalecimos la gestión de capacidades de flota, considerando la carga máxima de cada viaje y ajustando la planificación para lograr una mayor productividad por trayecto.

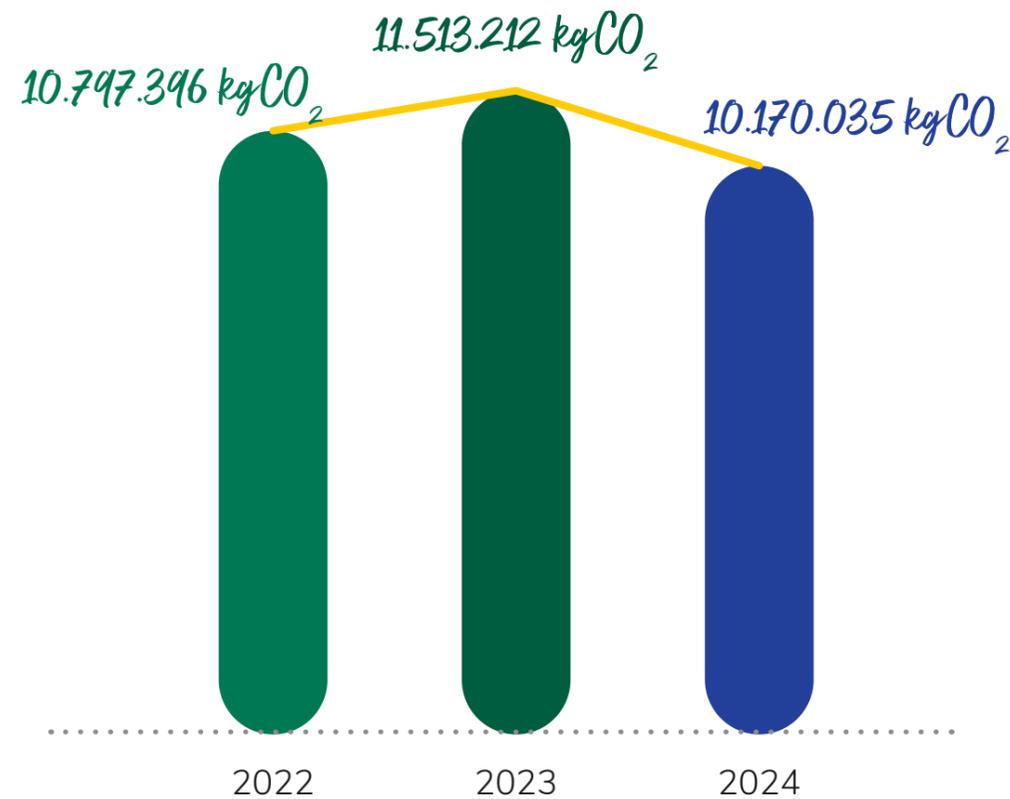
Promovemos una logística sustentable y de baja emisión, tanto en nuestras operaciones como en la cadena de suministro, con foco en la eficiencia de las rutas, la carga transportada y el control de distribución de cada camión.



Avances significativos en 2024

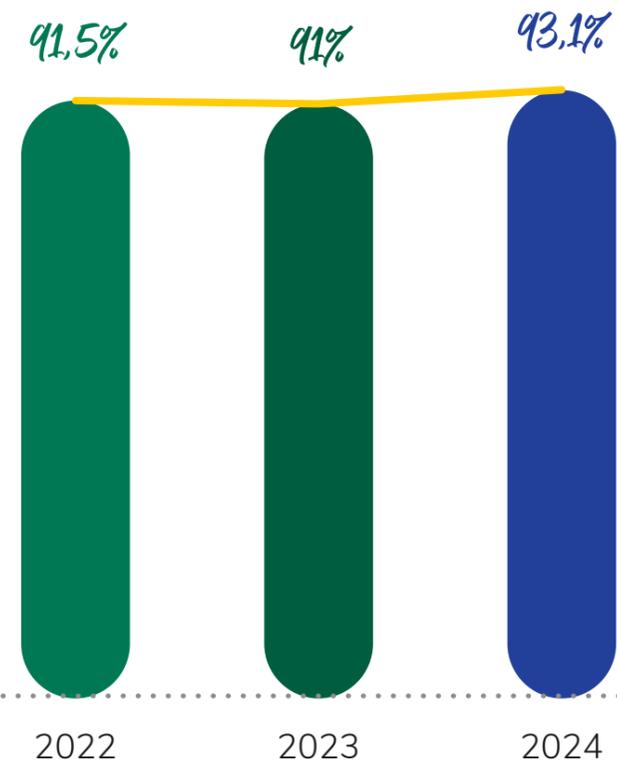
Logramos una reducción del 3,2% en las emisiones generadas por la operación logística respecto a 2023, producto de mejoras operativas y mayor eficiencia en rutas.

Emisiones totales de CO₂ por transporte



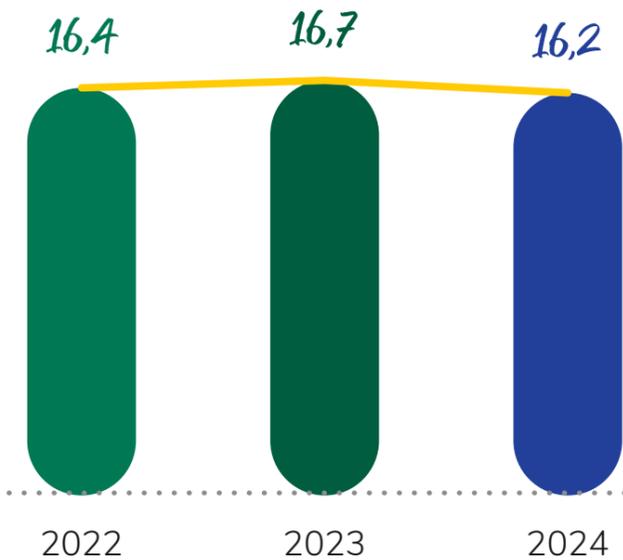
Alcanzamos el valor más alto registrado en eficiencia logística (ocupación de camiones), optimizando el uso de recursos y reduciendo viajes ociosos.

Ocupación promedio de camiones



La mejora en 2024 indica una operación más eficiente desde el punto de vista ambiental, reflejada en la disminución de las emisiones por pallet transportado.

Emisiones por pallet transportado
Ratio kg CO₂ / Pallet



[Ver más indicadores de logística](#)

Abastecimiento responsable *de materias primas*

Impulsamos el desarrollo de prácticas con el menor impacto negativo sobre la biodiversidad y los ecosistemas, y buscamos potenciar los efectos positivos sobre el ambiente, la sociedad y la economía en toda nuestra red de empresas proveedoras.

En 2024 obtuvimos la respuesta de 183 empresas proveedoras a una encuesta que abordó temáticas clave como:

- Inclusión y diversidad
- Uso del agua y la energía
- Gestión de residuos y subproductos
- Empleo de agroquímicos
- Certificaciones ambientales

El objetivo fue establecer una línea de base que nos permita diseñar planes de acción específicos por tipo de materia prima, con el fin de fortalecer la sostenibilidad en toda la cadena de valor.



Además, desarrollamos diversas iniciativas orientadas a mejorar las prácticas agrícolas y profundizar el vínculo con nuestros productores:

Programa de eficiencia hídrica

A través del programa Sustenta Vitis de WOFA (Wines of Argentina), aplicamos mejoras en nuestra Finca Las Torcazas y brindamos asesoramiento técnico a siete productores interesados en mejorar sus sistemas de riego, optimizando así el uso de agua y energía en fincas con bombeo de napas.

Relación con productores de uva

Fortalecimos la relación con los productores de uva, quienes aportan el 80% de la materia prima procesada en nuestras bodegas. Realizamos el tradicional evento anual que incluyó charlas de interés (economía, clima, sustentabilidad, etc.) y la entrega del Manual de Buenas Prácticas Agrícolas, que detalla recomendaciones sobre manejo y uso responsable de agroquímicos y criterios de cuidado ambiental y de buenas prácticas en campo.

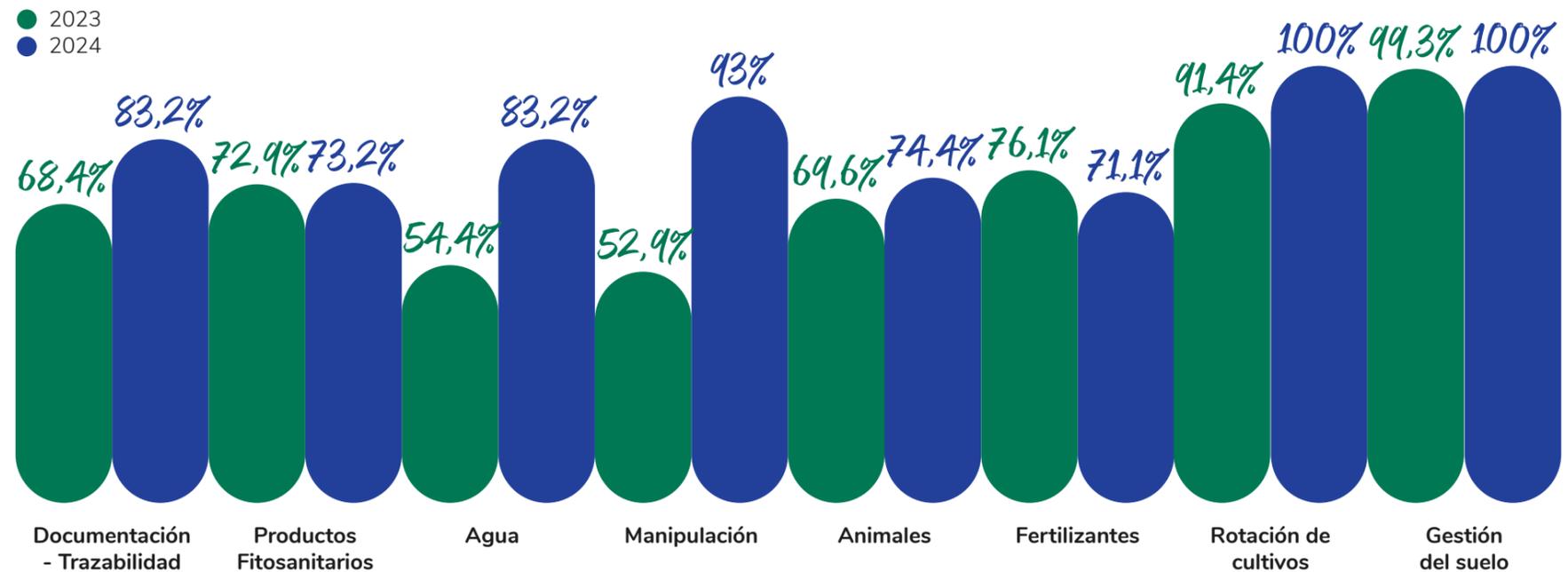
Buenas Prácticas Agrícolas en vegetales

Tras relevar el desempeño de todos los productores en 2023, nuestro equipo técnico se capacitó como Asesor de BPA y diseñó un plan de mejora enfocado en los ejes de Manipulación de alimentos y Agua, que fueron los que presentaron mayores oportunidades de mejora. Además, continuamos fortaleciendo los demás ejes, con el objetivo de alcanzar un puntaje global superior a 75/100 en futuras certificaciones.

El fortalecimiento de estas acciones se refleja en una mejora significativa del puntaje promedio de desempeño de los productores.



Comparativo de puntajes promedio de proveedores de vegetales



Ensayo de Biodiversidad

Iniciamos en finca Ruca Malen un piloto de mezcla de semillas, en alianza con instituciones públicas y privadas, para estudiar su efecto en la biogeneración de suelos.

Principales logros y desafíos

Tema material	Objetivos 2024	Cumplimiento
Residuo Cero	Estandarizar la gestión de residuos en todas nuestras locaciones unificando colores en la clasificación para que sea más comprensible para todas las personas.	✓ Cumplido. En el 100% de las locaciones implementamos la nueva clasificación de residuos.
	Optimizar la estructura de pan rallado y rebozador y evaluar factibilidad de migrar a una estructura más fácil de reciclar.	➔ Este desafío continúa en 2025.
	Disminuir el espesor de pack primario de Bizcochos, homologando resto de categoría galletas Snacks, y de Gelatinas y Postres.	✓ Cumplido en Gelatinas y Postres. La implementación en Bizcochos se proyecta para 2025.
	Continuar analizando factibilidad de migrar los packs de Congelados	✓ Implementado en vegetales congelados con estructura BOPP/ CPP. Continuamos evaluando la migración en Rebozados Congelados y La Salteña para 2025.
	Evaluar la posibilidad de reutilizar las hebillas para flejes que recibimos en los pallets de botellas dándoles utilidad en el acondicionamiento de cargas para Comex.	✗ No resultó factible por las características de las hebillas utilizadas en los flejes actuales.
	Reutilizar activos informáticos mediante su donación a organizaciones benéficas o su reciclaje de forma sostenible.	➔ Avanzamos con el diseño y la auditoría del proceso de donaciones, que será formalizado como desafío prioritario en 2025.



Tema material	Objetivos 2024	Cumplimiento
	<p>Seleccionar un proveedor que recicle o disponga de manera sustentable los equipos electrónicos que ya no tienen utilidad o están rotos.</p>	<p>✓ Cumplido. Seleccionamos a Red Reciclar como proveedor especializado en RAEE, asegurando una disposición ambientalmente responsable.</p>
	<p>Consolidar un sistema de gestión de inventario de equipos informáticos en desuso.</p>	<p>✓ Cumplido. Incorporamos una funcionalidad específica en el sistema de gestión de activos.</p>
	<p>Consolidar un indicador de impresiones por sector.</p>	<p>➔ Avanzamos con el relevamiento de equipos y responsables, y estructuramos un sistema que permitirá una medición más precisa del consumo por sector.</p>
<p>Abastecimiento responsable de materias primas</p>	<p>Reunir información de nuestros productores de materias primas sobre inclusión y diversidad (género y edad), uso de agua y energía, gestión de residuos y subproductos, empleo de agroquímicos y certificaciones de gestión y calidad.</p>	<p>➔ Obtuvimos respuesta de 183 proveedores, lo que representa un primer paso en el proceso de diagnóstico integral iniciado en 2024.</p>
	<p>Buscar herramientas que nos aseguren que nuestra cadena de suministros de commodities agrícolas (trigo y girasol) provengan de áreas libre de deforestación.</p>	<p>➔ Verificamos el origen según la Ley de Bosques, que identifica áreas protegidas. Aunque no contamos con certificaciones, estamos avanzando en un compromiso firmado con productores y corredores para garantizar el origen del trigo pan en Buenos Aires, provincia sin riesgo de deforestación.</p>

Desafíos

Gestión ambiental

INICIAR el Programa de Eficiencia Energética Molinos.

AMPLIAR el inventario de gases de efecto invernadero, incorporando todas las fuentes de Alcance 1 y 2 en el total de nuestras locaciones.

EVOLUCIONAR el Programa Residuo Cero hacia la reducción en la generación de residuos no industriales.

Gestión de abastecimiento

ANALIZAR las respuestas obtenidas de las encuestas a empresas proveedoras para diseñar planes de acción, orientados a mejorar prácticas ambientales y sociales, por tipo de materia prima.

CERTIFICAR al menos a dos productores bajo el estándar de Buenas Prácticas Agrícolas.

CERTIFICAR el Protocolo de Sustentabilidad de Bodegas de Argentina en Bodega Carrodilla, Finca Carrodilla y Finca Las Torcazas.

Gestión del packaging

MEJORAR la estructura de pan rallado y rebozador y evaluar la migración a una estructura más fácil de reciclar.

OPTIMIZAR el envase primario, secundario y embalaje de Gelatinas mediante hibridización (combinación de materiales).

CONTINUAR evaluando la migración de packs de Rebozados Congelados y La Salteña a envases fácilmente reciclables.

EVALUAR la reducción del espesor en el fardo de arroz bolsa.

DISMINUIR el espesor del termocontraíble utilizado en el embalaje de Vitina.

CONTINUAR implementando la reducción de espesor en la familia de Bizcochos.

REDUCIR el tamaño de stickers ITF (utilizados en logística para identificar y rastrear paquetes o pallets) en Premezclas y evaluar su aplicación en el resto de los negocios.

MIGRAR a liner kraft reciclado en cajas de variedades Nieto Senetiner, espumante Emilia y Emilia Cocktail y a kraft virgen con impresión flexo (técnica de placas flexibles y tintas de secado rápido) en espumantes Nieto Senetiner.

IMPLEMENTAR una botella más liviana en vinos Benjamín, Emilia, Nieto Senetiner tintos, Nieto Senetiner Patrimonial tintos y Don Nicanor tintos.

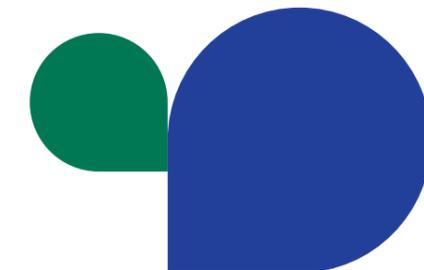
EVALUAR y desarrollar una alternativa a la cinta de embalar de las cajas de comercio exterior producidas en Transporte Andreu.

Gestión de recursos tecnológicos

FORMALIZAR la política de donaciones de equipos tecnológicos, asegurando procesos transparentes y con impacto social positivo.

FORTALECER la gestión integral de equipos electrónicos en desuso, consolidando la trazabilidad interna y ampliando la red de aliados para su reciclaje sustentable.

IMPLEMENTAR el sistema Pullprint en todo el parque de impresoras para medir el consumo por usuario y optimizar el uso de papel y tóner.





Información *técnica*

Indicadores ESG

Indicadores Económicos

GRI 2-6

ESTADO SEPARADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2022	2023	2024
Activos totales	705.312	774.093	647.913
Pasivos totales	404.134	414.514	345.626
Patrimonio neto	301.178	359.579	302.287

En millones de pesos argentinos.

GRI 201-1

VALOR ECONÓMICO GENERADO	2022	2023	2024
Ingresos de actividades ordinarias	936.725	939.380	879.989
Ingresos de inversiones financieras	1.078	2.267	25.035
Venta de propiedades, planta y equipo	41	4.582	70
TOTAL	937.844	946.229	905.094
VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO			
Costos operativos (proveedores)	758.532	674.039	694.107
Salarios y beneficios	141.697	138.284	141.591
Proveedores de capital*	84.584	192.488	112.277

Tasas e impuestos abonados	36.212	69.186	35.945
Inversión social y donaciones	523	945	1.589
TOTAL	1.021.548	1.074.942	985.509

En millones de pesos argentinos.

*Incluye por los ejercicios 2022, 2023 y 2024: 11.267, 52.811 y 81.800, respectivamente, en concepto de distribución de dividendos en efectivo.

CONCEPTO	2022	2023	2024
Resultado por exposición a los cambios en el poder adquisitivo de la moneda - Ganancia	117.453	153.432	70.173

En millones de pesos argentinos.

Los estados financieros correspondientes al ejercicio finalizado al 31 de diciembre de 2024 fueron ajustados por inflación, de acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 29 “Información Financiera en Economías Hiperinflacionarias”, y cumplen con todos los requisitos de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Para asegurar la comparabilidad, las cifras de años anteriores también fueron reexpresadas en moneda homogénea (ajustada por inflación al 31/12/2024). Para más información consultar la Memoria y Estados financieros 2024 [disponibles acá](#),

GRI 3-3 Transformación Digital

AUTOMATIZACIÓN	2021	2022	2023	2024	Acumulado
Proyectos implementados	32	34	29	28	123
Horas mensuales liberadas a los usuarios	438	133	720	136	1.427

TIENDA MOLINOS – CLIENTES DIRECTOS B2B	2022	2023	2024	Variación
Clientes registrados	100	2.000	2.900	45%
Clientes que utilizan la plataforma	23%	99%	67%	-32 pp
Facturación gestionada por la plataforma	28%	40%	40%	0

TIENDA MOLINOS – CONSUMIDOR FINAL	2022	2023	2024	Variación
Usuarios registrados	100.000	120.000	133.000	11%
Visitas a la tienda	401.723	548.000	695.000	27%
Transacciones	20.022	25.800	32.000	24%
Tasa de conversión (*)	5,22%	4,7%	4,20%	-0,5 pp
Emails promocionales enviados	3.300.000	3.700.000	3.380.000	-9%
Contactos de atención a consumidores	3.321	4.076	5.913	1.837
Tasa de devoluciones	1,46%	1,83%	0,70%	-1,13 pp
SKUs comercializados	140	150	196	46
Facturación (miles de USD)	2.238	2.058	2.152	5%

Base de datos: SAP Fiori. Se actualizó la información de 2022 y 2023 para equalizar modelado de datos y considerar misma fuente de información para todos los años. (*) Tasa de conversión: indicador clave del marketing digital. Mide la relación entre la cantidad de visitas y las transacciones realizadas.

TRABAJO REMOTO	2020	2021	2022	2023	2024	Variación
Personas con equipo asignado	1.060	1.160	1.324	1.316	1.514	+15%
con equipo portátil	720	980	1.109	1.018	1.067	5%
con equipo desktop	340	280	215	298	447	50%
Usuarios activos en OneDrive	180	320	672	841	857	2%
Usuarios activos en MS Teams	356	702	933	1.020	1.212	19%
Reuniones virtuales (*)	S/D	S/D	S/D	S/D	71.800	N/A

*Nuevo Indicador: se comenzó a medir a partir del año 2024.

Indicadores Sociales

GRI 2-6

Cantidad de empresas proveedoras por categoría	2023	2024
Abastecimiento	2.109	2.645
Administración y legales	10	27
Auditoría	2	-
Bodega	318	302
Comercio exterior	152	-
Cuentas corrientes	12	-
Sociedades relacionadas	15	-
Impuestos	13	-
Logística	2	-
Marketing	99	68
Otros	414	45
RRHH	71	52
Servicios	14	-
Sistemas	18	-
TOTAL	3.298	3.139

En 2024 se reorganizó la clasificación de proveedores, consolidando algunas categorías informadas en años anteriores. La información de 2024 refleja la nueva estructura vigente.

Compra de Materia Prima (en toneladas)	2022	2023	2024
Trigo Pan	157.725	165.374	222.815
Trigo Candeal	66.075	113.843	113.655
Arroz	68.326	58.126	65.714
Girasol	66.487	36.545	0
Yerba Mate	16.279	11.244	11.959
Uva	12.826	10.026	13.996
Oliva	9.438	5.612	3.469
Vegetales	4.320	4.774	3.386
Vino	7.913	2.775	4.850
Pollo	2.578	1.757	2.114
Soja	45.928	0	0
TOTAL	459.669	410.076	441.958

GRI 2-7

Equipo en números	2022			2023		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Cantidad total de colaboradores	2.041	483	2.524	2.021	479	2.500
Cantidad de colaboradores eventuales (promedio)			92			77
Total dotación propia + eventuales			2.616			2.577

Colaboradores en relación de dependencia por tipo de contrato laboral (1)	2022		2023		2024	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Contrato indeterminado (colaboradores fijos)	2.027	475	2.003	464	1.991	494
Contrato a plazo fijo	14	8	18	15	20	15
Número de colaboradores fijos por tipo de contrato						
Tiempo completo	2.024	472	2.014	470	2.002	500
Tiempo parcial(2)	3	3	7	9	9	9

(1) Molinos Río de la Plata no cuenta con trabajadores independientes. Los números corresponden al final del periodo reportado. El personal del sector de comedores y servicio de seguridad de nuestras plantas y oficina central, es tercerizado.

(2) Las jornadas parciales corresponden principalmente para quienes participan en el programa de pasantías. También hay casos en que se realizan por necesidades particulares del negocio y/o del colaborador.

Equipos por región y tipo de contrato	2022				2023	
	Contrato indeterminado	Contrato a plazo fijo	Tiempo completo	Tiempo parcial	Contrato indeterminado	Contrato a plazo fijo
Ciudad de Buenos Aires	241	0	241	0	237	0
Pcia. de Buenos Aires	1.531	9	1.526	5	1.555	18
Chaco	21	0	21	0	26	0
Córdoba	36	0	36	0	38	0
Entre Ríos	101	0	101	0	100	0
Mendoza	286	10	286	0	224	12
Misiones (1)	N/A	N/A	N/A	N/A	4	0
San Juan	39	2	39	0	39	3
Santa Fe	220	1	219	1	218	0
Tucumán	27	0	27	0	26	0
TOTAL	2.502	22	2.496	6	2.467	33

(1) En 2023 se suma el centro de trabajo San José, no discriminado en reportes anteriores.

Antigüedad en Molinos	2022		2023		2024	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Años promedio	17	10	17	10	14	8
30 años o +	238	25	255	26	202	22
25-29 años	228	27	231	26	174	15
20-24 años	275	31	294	38	252	20
15-19 años	406	61	419	62	413	48
10-14 años	428	53	385	47	227	60
5-9 años	258	81	181	70	188	89
Menos de 5 años	208	205	256	210	555	255

(*) No incluye los roles en el exterior

GRI 2-30

Porcentaje del total de colaboradores cubiertos en acuerdos de negociación colectiva	2022	2023	2024
	64,94	64,12	62,1

Para quienes no están cubiertos por acuerdos de negociación colectiva, con relación al salario, se realiza un análisis de la evolución de diferentes variables como inflación, mercado/industria y contexto de negocio.

GRI 204-1

Proveedores Activos	2022	2023	2024
Nacionales	3.350	3.151	3.026
Internacionales	190	147	113
Total	3.540	3.298	3.139

Compra de Materia Prima (en toneladas - por provincia y/o país)	2022	2023	2024
Buenos Aires	234.153	217.084	263.355
Entre Ríos	38.464	85.280	75.457
Corrientes	31.408	32.093	23.530
San Luis	20.490	20.293	25.501
Mendoza	12.801	14.590	20.241
Misiones	16.279	11.244	11.959
Santa Fe	71.001	9.377	8.678
San Juan	3.793	6.298	3.980
Córdoba	5.983	4.998	4.591
La Pampa	120	2.754	996
Formosa	954	1.782	730
La Rioja	2.111	1.439	756
Santiago del Estero	4.516	1.413	1.262
Catamarca	1.242	673	202
Salta	0	295	295
Chaco	0	37	0
Neuquén	0	35	0
Tucumán	0	30	89

BÉLGICA	272	227	144
CHILE	1.315	134	24
ESPAÑA	1.092	0	0
TÚNEZ	739	0	168
URUGUAY	85	0	0
TOTAL	459.669	410.076	441.958

GRI G4-PR5

CENTRO DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR

Cantidad y tipo de contactos con consumidores

	2022	2023	2024
Cantidad de contactos	21.145	23.708	22.715
Reclamos	17.765	20.179	18.260
Consultas	1.346	1.548	1.783
Derivados/consultas comerciales	1.702	1.157	2.182
Otros	322	824	490
Tipos de consulta			
Alergias	5%	2%	2%
Celíacos	3%	2%	1%
Pedido de información nutricional	0%	0%	0%
Estudiantes/nutricionistas/ profesionales	0%	0%	1%

GRI 401-1

Nuevas contrataciones por grupo de edad, género y región	2022		2023		2024	
	Cantidad	% (*)	Cantidad	% (*)	Cantidad	% (*)
Total colaboradores	2.524	100	2.500	100	2.520	100
Total nuevas contrataciones	273	10,8	213	8,5	214	8,5
Por género						
Mujeres	132	48,4	95	44,6	95	44,4
Hombres	141	51,6	118	55,4	119	55,6
Por edad						
Entre 18 y 25 años	87	31,9	90	42,3	107	50
Entre 25 y 30 años	119	43,6	76	35,7	61	28,5
Entre 30 y 50 años	65	23,8	47	22	44	20,6
Mayor de 50 años	2	0,7	0	0	2	0,9
Por región						
Buenos Aires	168	61,5	145	68,1	154	72
Córdoba	9	3,3	5	2,3	7	3,3
Entre Ríos	7	2,6	11	5,2	5	2,3
Mendoza	60	22	33	15,5	28	13,1
Tucumán	2	0,7	1	0,5	1	0,5
Rosario	22	8,1	7	3,3	9	4,2
San Juan	2	0,7	2	0,9	1	0,5
Chaco	3	1,1	8	3,8	2	0,9
Ciudad de Buenos Aires	N/A	N/A	1	0,5	4	1,9
Misiones	N/A	N/A	N/A	N/A	3	1,4

(*) Metodología de cálculo: cantidad de altas de usuarios activos / nómina total del período

Rotación por grupo de edad, género y región	2022		2023		2024	
	Cantidad	% (*)	Cantidad	% (*)	Cantidad	% (*)
Total colaboradores	2.524	100	2.500	100	2.520	100
Rotación total	291	11,5	194	7,9	213	8,5
Por género						
Mujeres	99	34	82	42,4	70	32,9
Hombres	192	66	112	57,7	143	67,1
Por edad						
Entre 18 y 25 años	26	8,9	38	19,6	52	24
Entre 25 y 30 años	76	26,1	49	25,3	51	24
Entre 30 y 50 años	150	51,5	80	41,2	55	26
Mayor de 50 años	39	13,4	27	13,9	55	26
Por región						
Buenos Aires	202	69,4	120	61,9	148	69,5
Ciudad de Buenos Aires	10	3,4	5	2,6	9	4,2
Chaco	1	0,3	2	1	2	0,9
Córdoba	6	2,1	7	3,6	3	1,4
Entre Ríos	8	2,7	7	3,6	7	3,3
Mendoza	51	17,5	40	20,6	31	14,6
San Juan	6	2,1	2	1	2	0,9
Santa Fe	7	2,4	10	5,2	9	4,2
Tucumán	0	0	1	0,5	2	0,9

(*) Metodología de cálculo: cantidad de bajas / nómina a diciembre. A partir de 2023: cantidad bajas / nómina promedio año

GRI 401-3

LICENCIAS POR MATERNIDAD/PATERNIDAD	2022		2023		2024	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Cantidad de colaboradores con derecho a licencia por maternidad/paternidad	2.041	483	2.021	479	2.010	509
Cantidad de colaboradores que ejercieron su derecho a licencia por maternidad/paternidad	27	14	28	19	27	18
Cantidad de colaboradores que se reincorporaron al trabajo después de que finalizara su licencia por maternidad/paternidad	27	14	28	19	27	16
Cantidad total de colaboradores que han regresado al trabajo después de terminar el permiso parental y que continuaron siendo empleados 12 meses después de regresar al trabajo	27	14	28	19	28	12
Índices de reincorporación al trabajo y de retención de colaboradores que ejercieron la licencia por maternidad/paternidad	100%	100%	100%	100%	100%	89%

Los índices de reincorporación y retención para el año 2024 se calcularon en base al total de colaboradores que tomaron licencia por maternidad o paternidad en 2023 y que permanecen activos en la compañía 12 meses después de su regreso. (2024)

GRI 403-9/GRI 403-10/SASB FB-AG-320a.1

Indicadores de lesiones y absentismo	2022	2023	2024
Cantidad de muertes por accidente laboral	0	0	0
Índice de muertes por accidente laboral	0	0	0
Índice de frecuencia de accidentes (1)	4,54%	4,73	4,44
Cantidad de accidentes(2)	27	28	27



Cantidad de lesiones por accidente laboral con grandes consecuencias para el trabajador	0	0	0
Índice de lesiones por accidente laboral con grandes consecuencias para el trabajador	0	0	0
Principales tipos de lesiones por accidente laboral	Contusiones y aprisionamientos	Contusiones y aprisionamientos	Contusiones y aprisionamientos
Número de horas trabajadas anuales	5.942.400	5.918.400	6.088.400
Tasa de ausentismo (3)	7,15%	6, 51%	PENDIENTE RRHH
Cantidad de muertes por accidente laboral en trabajadores que no son empleados	0	0	0
Tasa de muertes por accidente laboral en trabajadores que no son empleados	0	0	0

(1) Metodología de cálculo: cantidad de accidentes cada 1.000.000 de horas trabajadas

(2) Si bien ocurren otros accidentes menores e "In Itinere", la legislación argentina establece parámetros estadísticos solo sobre los accidentes que por la gravedad de la lesión demanden su denuncia a la ART, atención médica y días de reposo

(3) Metodología de cálculo: total de horas trabajadas, en relación con el total de horas laborales disponibles y la cantidad de trabajadores expuestos. A partir de 2022 se toma la Tasa promedio anual.

Enfermedades profesionales	2022	2023	2024
Cantidad de víctimas mortales como resultado de enfermedades laborales	0	0	0
Cantidad de casos de enfermedades profesionales	0	0	0
Principales tipos de enfermedades relacionadas con el trabajo	0	0	0
Peligros relacionados con el trabajo que representan un riesgo de enfermedad profesional y si alguno de estos peligros ha causado o contribuido a casos de mala salud.	No se registraron	No se registraron	No se registraron

GRI 404-1

Promedio de horas de capacitación anual	2022		2023		2024	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Alta gerencia	30	30	35	36	31	32
Gerencia	14	11	16	25	33	48
Jefaturas	11	8	23	22	34	36
Análisis/Supervisión	12	7	17	21	29	32
Tareas operativas	8	6	3	3	22	21

Metodología aplicada: sumatoria de cantidad de horas por categoría laboral y género / cantidad de colaboradores totales en el sector (hayan participado o no de alguna capacitación)

GRI 404-3

Personal que recibió una evaluación del desempeño	2022		2023		2024	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
		735		776		819
Alta gerencia 2%	50%	50%	50%	50%	64%	36%
Gerencia 8%	65%	35%	65%	35%	59%	41%
Jefaturas 21%	48%	52%	48%	52%	47%	53%
Análisis/Supervisión 69%	65%	35%	65%	35%	62%	38%

Metodología de cálculo: Total mujeres Nivel IPE x / total Nivel IPE x; Total hombres Nivel IPE x / total Nivel IPE x (este mismo cálculo por cada Nivel IPE, agrupando alta gerencia, gerencia, jefes y analistas/supervisores). * población evaluada (Fuente: informe SSFF "Histórico NG") abrir por Nivel IPE y Género.

GRI 405-1

DIVERSIDAD EN COMITÉ DE DIRECCIÓN (género y edad)	2022		2023		2024	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Menores de 30 años	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Entre 30 y 50 años	60%	40%	60%	40%	67%	33%
Más de 50 años	50%	50%	0%	100%	0%	100%

DIVERSIDAD EN COMITÉ EJECUTIVO (género y edad)	2022		2023		2024	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Menores de 30 años	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Entre 30 y 50 años	67%	33%	62,50%	37,50%	50,00%	50,00%
Más de 50 años	0%	0%	100%	0%	100,00%	0,00%

DIVERSIDAD EN EQUIPOS (género y puesto)	2022		2023		2024	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Alta gerencia	56%	44%	59%	41%	67%	33%
Gerencia	63%	37%	59%	41%	57%	43%
Jefaturas	47%	53%	47%	53%	46%	54%
Supervisión y Análisis	60%	40%	61%	39%	61%	39%
Tareas operativas	93%	7%	93%	7%	93%	7%

En 2024 se incluye Directorio en Alta gerencia

DIVERSIDAD EN EQUIPOS (edad y puesto)	2022			2023		
	Menor 30	30-50	Mayor 50	Menor 30	30-50	Mayor 50
Alta gerencia	0%	88%	13%	0%	82%	18%
Gerencia	3%	74%	23%	3%	72%	25%
Jefaturas	15%	68%	17%	13%	67%	20%
Supervisión y Análisis	36%	44%	20%	42%	37%	21%
Tareas operativas	5%	61%	34%	6%	58%	36%

Otros indicadores de Diversidad	2022		2023		2024	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Porcentaje del total de colaboradores con discapacidad	0,15%	0%	0%	0%	0%	0%
Edad promedio colaboradores	44	37	45	37	45	36
Jóvenes trabajadores (18 a 25 años)	51	52	66	62	81	86

Mujeres en posiciones de liderazgo	2022		2023		2024	
	Total	% mujeres	Total	% mujeres	Total	% mujeres
Dirección y Gerencias	86	38%	81	41%	85	42%
Jefaturas	177	53%	173	53%	182	54%
Total liderazgo	263	48%	254	49%	267	50%

Indicadores Ambientales

GRI 301-1

Materias Primas Renovables (en toneladas)	2022		2023		2024					
	Total	% Total	Total	% Total	Alimentos	% Total	Bodegas	% Total	Total	% Total
Vidrio *	13.393	44,5	11.504	45,70%	4.411	25,70%	8.020	90,50%	12.431	47,70%
Cartón *	6.041	20,10%	4.304	17,10%	3.546	20,70%	637	7,20%	4.183	16,10%
Cartulina*	1.473	4,90%	1.300	5,20%	1.048	6,10%	0	0,00%	1.048	4,00%
Papel*	1.381	4,60%	1.081	4,30%	1.183	6,90%	69	0,80%	1.252	4,80%
Corcho*	55	0,20%	48	0,20%	0	0,00%	52	0,60%	52	0,20%
Madera*	4	0,00%	14	0,10%	0	0,00%	2	0,00%	2	0,00%
TOTAL	22.348	74,20%	18.251	72,50%	10.188	59,30%	8.780	99,00%	18.968	72,90%

Materias Primas NO Renovables (en toneladas)	2022		2023		2024					
	Total	% Total	Total	% Total	Alimentos	% Total	Bodegas	% Total	Total	% Total
PET*	2.868	9,50%	2.394	9,50%	2.600	15,10%	0	0,00%	2.600	10,00%
PP *	1.757	5,80%	1.663	6,60%	1.816	10,6%1	5	0,10%	1.821	7,00%
PE *	1.610	5,30%	1.623	6,50%	1.637	9,50%	17	0,20%	1.654	6,40%
Metálicos*	235	0,80%	194	0,80%	164	1,00%	63	0,70%	227	0,90%
Plásticos Multilaminados**	1.189	3,90%	936	3,70%	676	3,90%	2	0,00%	678	2,60%
Multicomponentes**	108	0,40%	98	0,40%	88	0,50%	0	0,00%	88	0,30%
Otros Plásticos*	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	7.767	25,80%	6.909	27,50%	6.981	40,70%	87	1,00%	7.068	27,10%

*Materiales fáciles de reciclar: 97,1%

**Materiales difíciles de reciclar: 2,9%

GRI 301-2

Insumos reciclados utilizados	2022		2023		2024	
	toneladas	% del total	toneladas	% del total	toneladas	% del total
Vidrio	4.887	16%	4.191	16,70%	6.055	23%
Celulósicos	4.214	14%	3.102	12,30%	2.510	10%
PET PCR	168	0,6%	249	1,00%	29	1,60%
PE PCR	N/A	N/A	23	0,10%	33	0,10%
TOTAL	9.269	30,6%	7.565	30%	12.206	35%

Glosario de nomenclaturas

BOPP: Siglas en inglés de “polipropileno orientado biaxialmente”. Tipo de polipropileno estirado en dos direcciones (longitudinal y transversal) para mejorar sus propiedades físicas, como resistencia y transparencia.

CPP: Siglas en inglés de “Polipropileno Estirado”. Película de polipropileno obtenida por extrusión y estirado en frío, conocida por su transparencia, brillo, y barrera a la humedad.

Envases celulósicos: Fabricados a partir de fibras de celulosa, derivadas de la pulpa de madera u otras fuentes vegetales, como papel, cartón y cartulina.

Multicomponentes: Combinación de diferentes polímeros en un mismo envase para obtener propiedades técnicas específicas.

PE: Polietileno. Polímero termoplástico ampliamente utilizado en utilizado en envases, bolsas plásticas y embalajes.

PE post industrial: Polietileno reciclado a partir de desechos generados durante el proceso industrial de fabricación.

PE PCR: Polietileno reciclado post consumo. Polietileno reciclado a partir de productos utilizados por los consumidores y recuperados mediante procesos de reciclaje.

PET: Polietileno tereftalato. Polímero termoplástico comúnmente utilizado en envases de bebidas, alimentos y productos de higiene.

PET PCR: Polietileno tereftalato reciclado post consumo, es decir, PET reciclado a partir de envases utilizados por consumidores.

Plásticos Multilaminados: Envases flexibles formados por varias capas de distintas resinas plásticas (como PET/PE, BOPP/PE), diseñados para mejorar barreras contra gases, humedad o luz.

PP: Polipropileno. Polímero termoplástico versátil, empleado en envases, textiles y otros productos de consumo.

Material renovable: procedente de recursos que se reponen rápidamente mediante procesos ecológicos o agrícolas, como papel, cartón, madera y corcho.

Material no renovable: recursos que no se regeneran en períodos cortos de tiempo, como minerales, metales y la mayoría de los plásticos.

GRI 302-1/302-3 /302-4

INDICADORES DE ENERGÍA (MJ)	2022	2023	2024	Variación%
FUENTES NO RENOVABLES				
Consumo eléctrico de Red	396.406.411	389.468.545	375.538.313	-3,6
Consumo de Gas Natural	689.183.998	767.955.384	747.839.311	-2,6
Consumo de Gas Oil	1.172.526	1.173.777	976.121	-16,9
Consumo de GLP	3.751.594	2.220.320	1.087.263,88	-51
Total	1.090.514.528	1.160.818.027	1.125.441.010	-3
FUENTES RENOVABLES				
Consumo de combustibles alternativos (cáscara) *	164.080.518	181.407.483	71.254.710	-60,7
TOTAL CONSUMO ENERGÉTICO	1.254.595.046	1.342.225.510	1.196.695.720	-10,8
Índice de consumo energético por tonelada producida **	2.731	2.918	2.709	-7,17

(*) Aplica a las plantas Concepción del Uruguay y Santa Clara.

(**) Refiere únicamente al consumo energético dentro de la organización.

En 2024 se revisaron y ajustaron algunos valores de consumo informados en 2023. Además, se actualizaron los factores de conversión para gas natural, gas oil y cáscara. Se excluyeron los MJ asociados al consumo de vapor generado internamente para evitar una doble contabilización con el uso de cáscara como combustible.

Actualmente, no contamos con datos desagregados de consumo por tipo de uso (calefacción, refrigeración, vapor). Nuestras plantas no generan energía eléctrica para su comercialización.

GRI 302-1

Año	Consumo de energía renovable (MJ)	Total energía comprada (MJ)	% Energía renovable
2023	17.599	108.186	16,30%
2024	37.146	104.316	35,60%

GRI 303-1

Locación	Tipo de extracción de Agua	Usos del Agua (consumos)
Esteban Echeverría/La Salteña	Subterránea	Proceso/Limpieza/Sanitarios/ Red incendio
Lucchetti	Subterránea	Proceso/Limpieza/Sanitarios/ Red incendio
Matarazzo	Subterránea	Proceso/Limpieza/Sanitarios
	Red	Consumo humano
Granja del Sol	Subterránea	Proceso/Limpieza/Sanitarios/ Red incendio
Del Viso	Subterránea	Proceso/Limpieza/Sanitarios/ Red incendio
Don Vicente	Subterránea/red	Proceso/Limpieza/Sanitarios
Victoria	Red/subterránea	Limpieza/Sanitarios/Consumo humano/Riego
Concepción del Uruguay- Ruta	Subterránea	Limpieza/Sanitarios/Consumo humano/Riego
Concepción del Uruguay- Centro	Red	Proceso/Limpieza/Sanitarios
Santa Clara	Subterránea	Proceso/Limpieza
	Red	Consumo humano/Sanitarios
Los Robles	Subterránea	Proceso/Limpieza/Sanitarios/ Riego
Bodega Carrodilla	Subterránea	Proceso/Limpieza/Sanitarios
Finca Carrodilla	Superficial	Riego

Bodega Vistalba	Superficial /Red	Proceso/Limpieza/Riego/ Sanitarios/Turismo
Finca Vistalba	Superficial	Riego
Fincas Agrelo y Alto Agrelo	Subterránea	Sanitarios/Riego
Bodega y Finca Ruca Malen	Subterránea	Proceso/Limpieza/Riego/ Sanitarios/Turismo
Andreu	Red	Proceso / Sanitarios
Sibarita	Subterránea	Proceso/limpieza/sanitarios

GRI 303-2

Planta	Vuelco	Límites Legales de Vuelco
Esteban Echeverría/La Salteña	Arroyo	Res. 336/03 (ADA) - Res. 283/19 Acumar
Lucchetti	Pluvial - Arroyo	Res. 336/03 (ADA)
Matarazzo	Red cloacal	Res. 336/03 (ADA) - Ley 26221 (AySA)
Granja del Sol	Arroyo	Res. 336/03 (ADA)
Del Viso	Arroyo	Res. 336/03 (ADA)
Don Vicente	Pluvial - Arroyo	Res. 336/03 (ADA)
Victoria	Pluvial - Arroyo	Res. 336/03 (ADA)
Santa Clara	Red cloacal	Ley 11220 (Pcia.)
Los Robles	Riego / Red cloacal	Disp. 1089 (OSSE) - Ley 348-L
Bodega Carrodilla	Colector superficial	Ley 4035, Ley 4036 y Res. 776/96 (DGI)
Bodega Vistalba	Riego / Red cloacal	Res. 778/96 - 627/00 (DGI)
Sibarita	Pluvial - arroyo	Res. 336/03 (ADA)

GRI 303-3

Extracción de agua por fuente (en m³)	2022		2023		2024		% de Variación	
	Todas las zonas	Todas las zonas (sin considerar Bodegas)	Todas las zonas	Todas las zonas (sin considerar Bodegas)	Todas las zonas	Todas las zonas (sin considerar Bodegas)	Todas las zonas	Todas las zonas (sin considerar Bodegas)
Agua subterránea	986.463	90.488	1.091.011**	80.910	902.378	99.302	-17,3	22,7
Agua producida *	201.790	0	197.896	0	184.481	0	-6,8	0
Agua de terceros	114.502	6.590	110.602	6.698	98.919	6.631	-10,6	-1
TOTAL	1.302.755	97.077	1.201.613	87.668	1.001.297	105.934	-16,7	20,9

Las aguas utilizadas son dulces. Total de sólidos disueltos ≤ 1000 mg/l. No utilizamos aguas superficiales ni marinas.

* Contempla el agua extraída y rechazada por el proceso de ósmosis. No se suma en el total ya que se informa completa en el indicador de Agua subterránea.

** Dato 2023 ajustado tras validación interna.

Extracción de agua de terceros por fuente, en zonas con estrés hídrico (m³)	2022	2023	2024	% Variación
Agua subterránea	97.077	80.910*	99.302	23

* Dato 2023 ajustado tras validación interna.

Índice extracción de agua/producción	2022	2023	2024	% Variación
	2,38	2,62	2,27	-13,6

GRI 303-4

Vertido de aguas por destino (m ³)	2022		2023		2024		% Variación	
	Todas las zonas	Zonas con estrés hídrico	Todas las zonas	Zonas con estrés hídrico	Todas las zonas	Zonas con estrés hídrico	Todas las zonas	Zonas con estrés hídrico
Agua superficial	195.107	0	213.977	0	181.758	0	-15,06	0
Agua de terceros	346.763	77.661	356.940	58.986	351.218	66.757	-1,65	13,17
Otros vertidos a agua superficial *	256.032	0	256.993	7.392	226.743	7.199	-11,77	-2,6
TOTAL	797.903	77.661	827.910	58.986	759.719	66.756	-8,25	13,17

No vertimos en aguas subterráneas, marinas ni en aguas de terceros trasvasadas para su uso por parte de otras organizaciones.

*Corresponde a vertidos de agua de rechazo del proceso de osmosis.

Vertido de aguas por nivel de tratamiento (m ³)	2022	2023	2024	% Variación
Tratamiento y nivel primario	86.846	94.449	64.925	31,26
Tratamiento y nivel secundario	659.390	732.051	694.634	-4,63
No requieren tratamiento	171	159	159	0,3
TOTAL	747.837	828.069	759.718	-7,69

Incluye el vertido de rechazo por ósmosis.

Indicadores de Efluentes (m ³)	2022	2023	2024	% Variación
Efluentes líquidos industriales *	541.870	571.076	532.976	-6,67
Índice de efluentes por tonelada producida	1,17	1,24	1,21	-2,83

*Solo contempla efluentes líquidos sin rechazo de osmosis

GRI 303-5

Consumo total de agua (m ³)	2022		2023		2024		% Variación	
	Todas las zonas	Zonas con estrés hídrico	Todas las zonas	Zonas con estrés hídrico	Todas las zonas	Zonas con estrés hídrico	Todas las zonas	Zonas con estrés hídrico
	898.553	97.077	902.126*	86.607	795.321	97.011	-11,84	2,1

* Dato 2023 ajustado tras validación interna.

INDICADORES DE CONSUMO DE AGUA (m ³)	2022	2023	2024	Variación*
Consumo total	868.548	847.207	795.322	-6,1
Índice consumo de agua por tonelada producida	1,88	1,85	1,8	-2,7
Producción	462.572	457.893	441.724	-3,5

GRI 305-1/305-2/305-4/305-5

Emisiones Indirectas*	Unidad de medida	2024
Emisiones de CO ₂ por consumo de energía eléctrica	tCO ₂ e	15.449
Emisiones Directas**	Unidad de medida	2024
Emisiones de CO ₂ por consumo de gas natural	tCO ₂ e	37.596
Emisiones de CO ₂ por consumo de gas oil	tCO ₂ e	72
Emisiones de CO ₂ por consumo de GLP	tCO ₂ e	73
Total Emisiones de CO ₂	tCO ₂ e	53.190
Emisiones evitadas a partir del uso de combustibles alternativos de biomasa	tCO ₂ e	3.582
Emisiones evitadas a partir de la compra de energía renovable ***	tCO ₂ e	8.543

*Emisiones indirectas provenientes del consumo de energía eléctrica de red pública.

**Emisiones directas generadas por consumo de combustibles fósiles.

*** Desde 2023 también se consideran las emisiones evitadas a partir del consumo de energía renovable provista por YPF Luz.

En 2024 se excluyeron del cálculo las emisiones por generación de vapor para evitar su doble contabilización. Asimismo, los cálculos de emisiones de 2024 se revisaron y validaron siguiendo los lineamientos de la ISO 14064.



GRI 305-1

Emisiones biogénicas de CO ₂ generadas por biomasa (toneladas métricas de CO ₂ equivalente)	Año	Gas Natural equivalente (dam ³)	Toneladas de cáscara	Toneladas de CO ₂ biogénico
	2022	4.214	11.201,38	20.534,43
	2023	4.659	12.383,17	22.705,71
	2024	1.830	4.863,49	8.915,90

GRI 305-3

EMISIONES POR TRANSPORTE	2022	2023	2024	Variación
Kilos de CO ₂	10.797.396	11.513.212	10.170.035	-3,20%
Kilómetros recorridos	10.662.927	11.418.308	9.977.607	-2%
Ratio kg CO ₂ / Pallet	16,4	16,7	16,2	-3%

Emisiones estimadas mediante la Calculadora de Impacto en la Sostenibilidad de Michelin (s.f.), que considera variables como tipo de vehículo, peso transportado, distancia recorrida y cantidad de viajes realizados.

Las cifras refieren al transporte de productos terminados hacia los centros de distribución y puntos de venta.

LOGÍSTICA SUSTENTABLE	2022	2023	2024
Cantidad máxima de pallets que se pueden transportar por viaje	29,5	29	29
Cantidad de pallets transportados por viaje	27	26,4	27
Ocupación de camiones*	91,53%	91,03%	93,10%

Los valores representan el promedio ponderado de todas las unidades utilizadas durante el año

* (Cantidad de pallets transportados/ Cantidad máxima de pallets a transportar) x 100.

GRI 306-1

Producción (en toneladas)	2022	2023	2024	Variación
	462.571	457.893	441.724	-3,5

Los datos de las Fincas se reportan por separado y por año agrícola (marzo a abril). Tampoco se incluyen Planta Victoria, dado que en esa locación funcionan solamente oficinas, ni producción de Acopios Chivilcoy y Tres Arroyos, ya que solo almacenan granos. Dato 2023 ajustado tras validación interna.

GRI 306-2

Reducciones en materiales de packaging	2022		2023		2024	
	# Proyectos	Reducción (Ton)	# Proyectos	Reducción (Ton)	# Proyectos	Reducción (Ton)
Envases Plásticos	11	106,5	18	28,7	15	17,7
Envases Celulósicos	19	827,9	6	3,1	4	38,83
Envases de Vidrio	5	732,6	0	0	0	0
Envases de Aluminio	0	0	0	0	0	0
Carry Over (*)	33	164,5	26	672,9	23	30,21
TOTAL	68	1.618,50	50	704,69	42	86,74

(*) Proyectos del año anterior que al anualizarlos impactan en este periodo.

Indicadores de uso racional de insumos en impresiones	2022	2023	2024	Variación Absoluta	Variación %
Hojas impresas	4.063.520	3.613.386	3.670.465	57.079	1,60%
Toners	99	98	106	8	8,20%

En unidades

GRI 306-3

Composición de los residuos	2022			2023			2024		
	Residuos generados	Residuos no eliminados (valorizados)	Residuos eliminados	Residuos generados	Residuos no eliminados (valorizados)	Residuos eliminados	Residuos generados	Residuos no eliminados (valorizados)	Residuos eliminados
Residuos No peligrosos	10.272	8.346	1.926	9.826	7.815	1.875	10.480	8.943	1.537
Residuos Peligrosos	39	5	34	53	4	53	61	4	57
Residuos totales	10.311	8.352	1.960	9.879	7.819	1.928	10.541	8.947	1.594

En toneladas

No se contabilizan los residuos de las oficinas de Victoria y acopios ya que no son actividades productivas. * Dato 2023 ajustado tras validación interna.

	Generación				Ton generada/ton de producción			
	2022	2023	2024	Variación	2022	2023	2024	Variación
Total Residuos valorizados	8.352	7.819	8.947	14,4	0,018	0,017	0,02	17,6
Total Residuos eliminados	1.961	1.928	1.594	-17,3	0,004	0,004	0,003	-25
Total Residuos Industriales	10.312	9.879	10.541	6,7	0,022	0,021	0,023	9,5

En toneladas

La generación de residuos industriales especiales está asociada a tareas específicas de mantenimiento o servicios, por los que sus movimientos interanuales no se correlacionan directamente con las variaciones de producción. * Dato 2023 ajustado tras validación interna.

Residuos Sólidos Urbanos (tipo domiciliario)	2022	2023	2024	% Variación
Toneladas de RSU	1.739	1.597	1.333	-16
Toneladas de Producción	462.571	457.893	441.724	-3,53
Índice Producción/Residuos	0,003	0,003	0,003	0
Índice Ton RSU/1.000 ton. producción	3,75	3,47	3,01	-13,25

* Dato 2023 ajustado tras validación interna.

GRI 306-4

Residuos VALORIZADOS*	2022	2023	2024	% Variación
Residuos peligrosos				
A Reutilización/Recuperación	4,61	0,57	1,04	81,8
A Reciclado	0	3,12	1,1	-64,7
Operaciones de Valoración	0,78	0,24	2,68	1.000,70
Total	5,39	3,93	4,82	22,7
Residuos no peligrosos				
A Reutilización/Recuperación	523,16	428,49	453	5,7
A Reciclado	1.632,63	1.739,00	2.045	17,6
Otras operaciones de valoración**	6.190,45	5.774,00	6.445	11,6
Total	8.346,24	7.941,49	8.943	12,6
TOTAL Residuos VALORIZADOS	8.351,63	7.945,41	8.947,82	12,6

*Fuera de las instalaciones. En toneladas.

** a Compostaje

Dato 2023 ajustado tras validación interna.

GRI 306-5

Residuos destinados a eliminación*	2022	2023	2024	% Variación
Residuos peligrosos				
A Incineración (con recuperación energética como combustible)	12	25,3	16	-36,75
A Incineración (sin recuperación energética)	15,24	26,85	40	48,15
A Relleno de Seguridad	6,02	0,13	0,76	475,76
Otras operaciones de eliminación **	0,6	0,96	0,01	-98,96
Total	33,86	53,24	56,67	6,34
Residuos no peligrosos				
A Incineración (con recuperación energética como combustible)	0	8	12	50
A Relleno Sanitario	1.738,80	1.596,86	1333	-16,3
Otras operaciones de eliminación **	187,46	274,55	192	-30,1
Total	1.926,26	1.874,55	1.537	-18
TOTAL DESTINADOS A ELIMINACIÓN	1.960,12	1.927,35	1.593,77	-17,3

*Fuera de las instalaciones. En toneladas.

**a tratamiento en suelo

Dato 2023 ajustado tras validación interna.

Índice de contenidos GRI

Notas GRI

Nota 1 **GRI 2-2, GRI 2-2**

La entidad incluida en el Reporte de Sustentabilidad es Molinos Río de la Plata S.A. Otras sociedades que forman parte de los estados financieros consolidados de la organización y están excluidas de este Reporte de Sustentabilidad son: Molinos de Chile y Rio de la Plata Holding S.A. y Molinos do Brasil Comercial e Industrial Ltda.

Nota 2 **GRI 2-4**

Toda reexpresión de la información y cambios numéricos han sido comunicados a lo largo del Reporte.

Nota 3 **GRI 2-5**

Los datos financieros fueron verificados externamente, no así los no financieros.

Nota 4 **GRI 2-6**

Durante el ejercicio 2024, la Sociedad atravesó una reestructuración en la conformación de su grupo de control. El 27 de mayo de 2024, Santa Margarita LLC y sus miembros, todos integrantes de la Familia Perez Companc, resolvieron llevar adelante una reestructuración del patrimonio familiar. Como resultado, se produjo un cambio

en la conformación del grupo de control de la Sociedad, que pasó a estar integrado por Rosario Perez Companc, Pilar Perez Companc y Luis Perez Companc. Este proceso, en cumplimiento de lo dispuesto por los artículos 87 y siguientes de la Ley de Mercado de Capitales N° 26.831 y las Normas de la Comisión Nacional de Valores (CNV), derivó en un anuncio de oferta pública de adquisición obligatoria sobre la totalidad de las acciones Clase “A” y Clase “B” emitidas y en circulación de la Sociedad. La oferta, aprobada por la CNV, se llevó a cabo entre el 6 y el 19 de agosto de 2024 y se liquidó el 26 de agosto del mismo año, recibiendo aceptaciones por un total de 478 acciones Clase “A” y 1.056.581 acciones Clase “B”, equivalentes al 0,53% del capital social.

Nota 5 **GRI 2-9**

La información detallada sobre la composición del Directorio y sus comités, incluyendo miembros ejecutivos y no ejecutivos, independencia, antigüedad en la compañía, número y naturaleza otros cargos significativos, representación de grupos sociales subrepresentados, competencias relevantes para los impactos de la organización y representación de los grupos de interés dirigirse al Prospecto, disponible en el [sitio público de la Comisión Nacional de Valores](#), organismo de control al que estamos sujetos.

Nota 6 **GRI 2-10**

El nombramiento de los Directores es facultad exclusiva de la Asamblea de Accionistas, conforme al Estatuto Social de la compañía. Su elección se fundamenta en la versación en temas empresarios, financieros y contables.

Nota 7 **GRI 2-12**

La comunicación con el Órgano de Gobierno puede ser establecida de forma discrecional por parte de las áreas de Recursos Humanos y Auditoría. En las reuniones del Comité de Auditoría se tratan, en caso de corresponder, aspectos económicos, ambientales y sociales. Adicionalmente, la Secretaría Corporativa mantiene una línea de comunicación fluida entre los Directores y la Gerencia, y entre la compañía y sus inversores y grupos de interés.

Nota 8 **GRI 2-16**

Actualmente, no se registra un indicador específico sobre la cantidad de comunicaciones críticas elevadas al máximo órgano de gobierno.

Nota 9**GRI 2-17**

El Directorio implementa un programa de orientación para sus nuevos miembros electos. La coordinación de este proceso fue delegada por el Presidente en la Secretaría Corporativa, quien se encarga de su organización y ejecución. El proceso incluye la presentación formal del nuevo Director ante el equipo de gestión, visitas a oficinas y plantas industriales, entrevistas con personal clave y la entrega anticipada de documentación relevante, previo a la primera reunión del Directorio.

Nota 10**GRI 2-18**

El Directorio prepara anualmente la Memoria, donde se exponen los resultados de su gestión y se presenta un diagnóstico del cumplimiento del plan de negocios, presupuesto, objetivos de gestión y política de inversiones y financiación, entre otros aspectos. La Asamblea de Accionistas aprueba anualmente dicha gestión, junto con los estados financieros, la Memoria y el informe sobre el Código de Gobierno Societario.

Nota 11**GRI 2-19**

En relación con las remuneraciones de los Directores, el Comité de Auditoría evalúa anualmente la razonabilidad de sus compensaciones en función de las prácticas de mercado. Esta evaluación se formaliza en un informe que se presenta en la Asamblea de Accionistas para su aprobación. No existen distinciones en materia de indemnizaciones por rescisión de contrato ni en los

plazos de aviso entre el equipo ejecutivo y el resto de los colaboradores.

Nota 12**GRI 2-21, GRI 202-1, GRI 405-2**

Estos indicadores no se reportan por contener información sensible de los colaboradores, vinculada a la compensación. Priorizamos la confidencialidad y resguardo de esta información.

Nota 13**GRI 2-27**

Durante el período reportado, no se registraron incumplimientos significativos de leyes ni regulaciones en los ámbitos social y económico.

Nota 14**GRI 201-3**

Contamos con recursos para cumplir con las obligaciones previsionales establecidas por la ley laboral. No contamos con un fondo independiente para planes de pensión o retiro.

Nota 15**GRI 201-4**

El Gobierno está presente en la estructura accionaria en un 20,04% a través de la participación de ANSES FGS Ley 26.425. No recibimos asistencia financiera del Gobierno, ni incentivos financieros, ni exenciones del pago de regalías. [Para más información consultar la Memoria y Balance 2024.](#)

Nota 16**GRI 205-2**

En este periodo, el 90% de los colaboradores dentro y fuera de convenio completaron la declaración anual de cumplimiento del Código de Conducta.

Nota 17**GRI 205-3**

En 2024 se recibieron 22 denuncias: 9 relacionadas con incumplimientos al marco ético de la compañía y 13 vinculadas a temas de Recursos Humanos. No se presentaron casos que implicaran la rescisión de contratos con socios de negocio.

Nota 18

En 2024, no se identificaron acciones jurídicas pendientes o finalizadas relacionadas con competencia desleal, prácticas monopólicas o violaciones a la libre competencia.

Nota 19**GRI 410-1**

El personal de seguridad contratado se encuentra capacitado en políticas y procedimientos en derechos humanos, en cumplimiento de la Ley Nacional de Seguridad Privada. Este requisito es exigido a las organizaciones que proporcionan personal de seguridad.

Nota 20
GRI 201-2

Por el momento no está previsto reactivar una matriz de riesgos ambientales para su aplicación en plantas de mayor complejidad o ubicadas en zonas de mayor impacto. Se reconoce como una oportunidad de mejora hacia una gestión más robusta de los riesgos físicos y regulatorios asociados al cambio climático.

Nota 21
GRI G4-FP6

Este año no hemos reformulado en términos de disminución de nutrientes críticos. Estamos trabajando en la disminución paulatina (aun manteniendo sellos) del contenido de sodio en arroces preparados.

Nota 22
GRI G4-FP7

Actualmente no contamos con procesos establecidos para recopilar esta información. Estamos evaluando mecanismos que permitan estimar este indicador en el futuro.

Nota 23
GRI 416-2

No registramos multas ni sanciones por incumplimiento de regulaciones vinculadas con la salud y seguridad de los productos durante el período reportado.

Nota 24
GRI 417-2

Durante 2024, no se registraron sanciones ni multas por incumplimiento de las regulaciones aplicables al etiquetado o la información de productos.

Nota 25
GRI 417-3

No hemos percibido multas ni sanciones por incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio.

Nota 26
GRI 13.9.2

Este indicador sobre toneladas de pérdida de alimentos forma parte del trabajo a realizar en 2026.

Nota 27
GRI 401-2

Nuestros colaboradores gozan de cobertura por incapacidad e invalidez y seguro de vida obligatorio, conforme a lo establecido por la ley argentina. Los colaboradores fuera de convenio cuentan, además, con el beneficio de medicina prepaga para el titular y su grupo familiar primario. Al finalizar la licencia por maternidad, las colaboradoras pueden elegir entre las siguientes alternativas: reincorporarse al trabajo a tiempo completo, tomar una excedencia por 3 o 6 meses, renunciar con una compensación equivalente al 25% de la indemnización, reincorporarse optando por trabajar media jornada hasta el mes 9 inclusive, o 7 horas diarias hasta el mes 12 del hijo, percibiendo el 70% del salario.

Durante la excedencia posterior a la licencia por maternidad, abonamos el 75% del bono corporativo a las colaboradoras (si corresponde). De esta forma, no deben esperar a reincorporarse para percibirlo si la excedencia ocurre entre enero y marzo. No contamos con un sistema de jubilación complementario al legal, ni se otorgan acciones o bonos como medio de compensación.

Nota 28
GRI 402-1

El número mínimo de semanas de aviso a los colaboradores y sus representantes antes de la aplicación de cambios operacionales significativos se acuerda previamente para asegurar una implementación adecuada. En los casos en que estos cambios afecten a toda la actividad, su aplicación se define en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo, estipulando los tiempos requeridos en función del tipo de cambio y las necesidades de capacitación.

Nota 29
GRI G4-FP3

Dado el bajo impacto registrado, no se lleva un indicador específico del porcentaje de tiempo de trabajo perdido debido a conflictos laborales, huelgas o cierres patronales. El valor estimado es de 0,32%, lo que refleja un nivel muy bajo de afectación.

Nota 30
GRI 403-1

Nuestra Política Corporativa de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente se implementa en base a requisitos legales y a normas y directrices reconocidas, incluyendo la Ley Nacional



19.587/72, el Decreto 351/79 y sus complementarios, la Norma ISO 45001, el Sistema “Control Total de Pérdidas” (DNV), los lineamientos del sistema Hearts and Minds, las Normas NFPA para sistemas contra incendio y el Reglamento AEA. Los Servicios Médicos de la compañía se encuentran autorizados y en regla, en concordancia con los requerimientos del Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Médica (PNGCAM) y las prescripciones del Ministerio de Trabajo de la Nación, a través de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT).

Nota 31
GRI 403-8

Las Normas y procedimientos de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente (SHyMA) se desarrollan teniendo en cuenta las distintas necesidades de hombres, mujeres y personas con capacidades físicas diferentes, promoviendo condiciones de trabajo seguras e inclusivas para todas las personas.

Nota 32
GRI 403-9

Actualmente estamos trabajando en el diseño de un sistema de registro de contratistas y visitas, que nos permitirá en el futuro contar con información consolidada sobre cantidad de horas trabajadas, tasa y tipo de accidentes de trabajadores que no son empleados directos de la compañía.

Nota 33
GRI 403-10

No contamos con información sobre casos de enfermedades profesionales en trabajadores de empresas contratistas, debido a que su tiempo de permanencia

en nuestras locaciones no suele ser lo suficientemente prolongado como para establecer una relación causal. Además, debido a que no somos los empleadores directos, no tenemos acceso a la información sobre denuncias realizadas ante las ART por parte de trabajadores de empresas contratistas.

Nota 34
GRI 404-2

Para facilitar la empleabilidad continuada y la gestión del final de las carreras profesionales, acompañamos procesos de desvinculación con programas de reinserción laboral en algunos casos puntuales, especialmente para perfiles gerenciales o directivos.

Nota 35
GRI 405-2

Si bien no hay una frecuencia establecida para revisar la igualdad en la remuneración, implementamos administradores de salarios con identificación de brecha salarial por género y buscamos corregir dicha brecha.

Nota 36
GRI 406-1

No se detectaron casos de discriminación por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, origen social ni otras formas relevantes de discriminación que impliquen a grupos de interés internos o externos en todas las operaciones.

Nota 37
GRI 413-1

En 2024, implementamos programas de participación comunitaria en el 100% de las comunidades donde operamos, como parte de nuestro compromiso de contribuir activamente al desarrollo local.

Nota 38
GRI 302-2

Actualmente no contamos con una estimación del consumo energético fuera de la organización. En caso de iniciar su medición, comenzaremos por el análisis del consumo asociado al desplazamiento de las personas nuestros equipos.

Nota 39
GRI 305-7

Actualmente no está previsto relevar emisiones significativas al aire como óxidos de nitrógeno (NOX), óxidos de azufre (SOX), compuestos orgánicos volátiles (COV) u otras emisiones establecidas por normativa. No obstante, se reconoce como una oportunidad de mejora a futuro.

Nota 40
GRI 303-1

Actualmente no contamos con una herramienta específica para evaluar de forma integrada el impacto de nuestras operaciones sobre los recursos hídricos. Sin embargo, en algunas locaciones realizamos estudios hidrogeológicos a cargo de geólogos, como parte de los requisitos exigidos por las autoridades competentes para habilitar perforaciones de extracción de agua subterránea.

Nota 41**GRI 303-5**

El almacenamiento de agua no tiene un impacto significativo en nuestras operaciones. La única capacidad de almacenamiento considerada es la correspondiente a las redes de incendio. Esta información se releva al inicio de cada año y se actualiza únicamente si se producen cambios relevantes en la infraestructura.

Nota 42**GRI 306-2**

Gestión de residuos por terceros: previo a la contratación de cualquier empresa proveedora responsable de recolectar, transportar, tratar y/o disponer los distintos residuos generados en nuestras locaciones, desde el área de Compras y con el soporte del equipo de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente (SHyMA), se exige la presentación de todas las habilitaciones y certificaciones vigentes, según la jurisdicción correspondiente. Además, en el marco de las auditorías integradas anuales de SHyMA y Calidad, se verifica que cada proveedor vinculado a la gestión de residuos mantenga su documentación habilitante actualizada. En el caso de los retiros de residuos peligrosos, previo a cada operación se verifica la documentación habilitante como condición obligatoria para su realización. Procesos de recopilación y control de datos sobre residuos: corporativamente se definen los archivos base para la carga de datos de residuos generados en las plantas. Mensualmente, el personal de planta carga los datos de los indicadores de residuos, asegurando que cada valor esté respaldado por documentación trazable (certificados de disposición, remitos, pesadas de balanza, facturas de

servicios, entre otros). Luego, la información se consolida corporativamente en un tablero de Power BI, disponible para todos los niveles de la compañía. Sobre esa base, el equipo corporativo de SHyMA elabora mensualmente un informe con los principales indicadores, que se comparte a todas las áreas, desde jefaturas hasta el CEO. Los datos de residuos, especialmente el indicador de residuos sólidos urbanos enviados a relleno sanitario, se analizan de forma periódica en las reuniones del Sistema de Gestión Integrado. A su vez, son verificados por los equipos de Administración y SHyMA, y su documentación es auditada por el área de Auditoría Interna, controlando la consistencia entre manifiestos, certificados, remitos y pesadas.

Nota general

La definición utilizada a lo largo del Reporte, al referirnos al término 'instalaciones o ubicaciones con operaciones significativas, alcanza a la totalidad de locaciones de Molinos. De haber casos en los que no se respete esta definición, se brindará una aclaración con el alcance correspondiente.

Alcance y lineamientos

Molinos Río de la Plata S.A.
Número de publicación: 14
Período cubierto: ejercicio económico del período
1° de enero al 31 de diciembre de 2024
Periodicidad: anual
Fecha de publicación: agosto 2025

Lineamientos utilizados

- Estándares GRI (Iniciativa de Reporte Global)
- Suplemento del sector de procesamiento de alimentos GRI G4
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Metas 2030 de Naciones Unidas. Herramienta SDG Compass-Guide 2015 (Pacto Global de Naciones Unidas, GRI, WBCSD).
- Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (ONU)

En la elaboración de este documento participan todas las áreas que, con su trabajo diario, gestionan nuestros temas clave y nos ayudan a avanzar hacia un desarrollo más sostenible.

Datos de Contacto

Esperamos tus opiniones, sugerencias, dudas o cualquier comentario vinculado con la gestión presentada en este Reporte al correo electrónico: info@molinos.com.ar.

Este Reporte de Sustentabilidad y sus versiones anteriores se encuentran disponibles [acá](#).



Coordinación General

Gerencia de Asuntos Corporativos
Molinos Río de la Plata S.A.

Facilitadores Externos

Punto ESG
puntoesg.com/

Diseño

done! 
donecomunicacion.com.ar



MOLINOS