

**Zanon, Juliana Janet**

---

**Reflexión estratégica  
aplicada a Molinos Río de La  
Plata S.A. y análisis del  
impacto en su rentabilidad**

**Tesis para la obtención del título de  
posgrado de Magister en Dirección  
de Empresas**

Directora: Perfumo, María Soledad

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**TRABAJO FINAL DE  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**REFLEXIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A  
MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A.  
Y ANÁLISIS DEL IMPACTO EN SU  
RENTABILIDAD**

**AUTOR: CRA. JULIANA JANET ZANON – DNI: 32.967.457**

**DIRECTORA: DRA. MARÍA SOLEDAD PERFUMO**

Córdoba, Diciembre de 2025

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi compañero de vida y padre de mis hijos, por ser mi sostén y por motivarme a seguir creciendo.*

*A mi hermana, por su apoyo incondicional, por estar siempre presente y dispuesta a ayudar en cada paso del camino.*

*Dedico este trabajo y todo el proceso para llegar hasta aquí a los dos amores de mi vida: Jero y Cata. Como siempre les digo, todo es posible; solo hay que esforzarse para alcanzarlo.*

## **RESUMEN DE CONTENIDO**

El presente trabajo final tiene como propósito realizar un proceso de reflexión estratégica aplicado a la empresa Molinos Río de la Plata S.A. (en adelante llamada Molinos, la empresa, la compañía o la sociedad), analizando el impacto de su estrategia sobre su rentabilidad en el período 2021-2024.

Con más de un siglo de trayectoria, Molinos ha sido protagonista de los cambios en la industria alimentaria argentina, consolidándose hoy como un grupo empresarial que abarca desde la producción hasta la comercialización de una gran variedad de productos alimenticios y bebidas.

Este estudio busca comprender los factores que han influido en la evolución de su rentabilidad e identificar las estrategias que ha implementado para adaptarse a un entorno dinámico.

Los resultados más relevantes demuestran que la empresa ha exhibido una gran capacidad de adaptación a un entorno cambiante. Dicha estrategia se basa en un enfoque dual que combina marcas de bajo costo (liderazgo en costos) con marcas premium (liderazgo en diferenciación). Sin embargo, el diagnóstico demuestra una caída en los indicadores de rentabilidad del último ejercicio, una situación directamente relacionada con el impacto del entorno macroeconómico desfavorable.

En consecuencia, se propusieron cursos de acción por segmentos (continuar la estrategia dual en alimentos, consolidar la diferenciación en bodegas) y comunes a toda la organización (maximizar la eficiencia operativa).

Se espera que los resultados de este trabajo sean de gran utilidad para profesionales del sector y para la propia empresa, ya que proporcionarán una visión sobre la posición estratégica actual de la compañía, un diagnóstico de su rentabilidad y en función de ello se propondrán cursos de acción a implementar para optimizar su desempeño económico.

## ÍNDICE GENERAL

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| ÍNDICE GENERAL.....                                                 | 4  |
| ÍNDICE DE ECUACIONES, ILUSTRACIONES Y TABLAS.....                   | 6  |
| SIGLAS Y ABREVIATURAS.....                                          | 8  |
| I. INTRODUCCIÓN.....                                                | 9  |
| 1.1. Objetivos del trabajo final.....                               | 10 |
| 1.1.1. Objetivo general.....                                        | 10 |
| 1.1.2. Objetivos específicos.....                                   | 11 |
| 1.2. Alcance.....                                                   | 11 |
| 1.3. Metodología.....                                               | 12 |
| 1.3.1. Fase cualitativa.....                                        | 12 |
| 1.3.2. Fase cuantitativa.....                                       | 13 |
| II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....                                  | 13 |
| 2.1. Actividad.....                                                 | 14 |
| 2.2. Historia.....                                                  | 15 |
| 2.3. Estructura Societaria.....                                     | 17 |
| 2.4. Administración, Representación, Auditoría y Fiscalización..... | 18 |
| III. MARCO TEÓRICO.....                                             | 19 |
| 3.1. Proceso de reflexión estratégica.....                          | 19 |
| 3.1.1. Conceptos estratégicos clave.....                            | 19 |
| 3.1.2. Análisis del entorno.....                                    | 20 |
| 3.1.3. Análisis interno.....                                        | 23 |
| 3.1.4. Análisis integrado.....                                      | 28 |
| 3.2. Finanzas corporativas.....                                     | 28 |
| 3.2.1. Medidas de Rentabilidad.....                                 | 30 |
| 3.2.2. Análisis vertical de Estado de Resultados.....               | 32 |
| IV. PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.....                           | 33 |
| 4.1. Conceptos estratégicos clave.....                              | 33 |
| 4.2. Análisis del entorno.....                                      | 34 |
| 4.2.1. Análisis PESTEL.....                                         | 34 |
| 4.2.2. Matriz de las cinco fuerzas de la competencia.....           | 56 |
| 4.3. Análisis interno.....                                          | 70 |
| 4.3.1. Matriz de producto / mercado.....                            | 70 |
| 4.3.2. Matriz de estrategias genéricas.....                         | 72 |
| 4.3.3. Ciclo de vida del producto.....                              | 75 |

|                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.4. Cadena de valor.....                                        | 76  |
| 4.4. Análisis integrado .....                                      | 82  |
| 4.4.1. Oportunidades y Amenazas .....                              | 82  |
| 4.4.2. Fortalezas y Debilidades.....                               | 85  |
| V. IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EN LA RENTABILIDAD .....               | 88  |
| 5.1. Evolución de la Rentabilidad .....                            | 89  |
| 5.2. Análisis vertical de Estado de Resultados .....               | 92  |
| 5.2.1. Componentes de la Ganancia Bruta.....                       | 96  |
| 5.2.2. Gastos de comercialización y gastos de administración ..... | 111 |
| VI. PERSPECTIVAS FUTURAS Y RECOMENDACIONES.....                    | 112 |
| 6.1. Perspectivas futuras.....                                     | 113 |
| 6.2. Recomendaciones .....                                         | 113 |
| VII. CONSIDERACIONES FINALES.....                                  | 115 |
| VIII. BIBLIOGRAFÍA .....                                           | 117 |
| IX. ANEXO .....                                                    | 122 |
| 9.1. Evolución de la Rentabilidad .....                            | 123 |
| 9.2. Análisis vertical de Estado de Resultados .....               | 124 |
| 9.2.1. Componentes de la Ganancia Bruta.....                       | 125 |

## ÍNDICE DE ECUACIONES, ILUSTRACIONES Y TABLAS

### Ecuaciones

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Ecuación 1: Rentabilidad del activo.....                       | 30 |
| Ecuación 2: Rentabilidad del activo - Apertura.....            | 31 |
| Ecuación 3: Rentabilidad del activo – Fórmula de Du Pont ..... | 31 |
| Ecuación 4: Rentabilidad del patrimonio .....                  | 31 |

### Ilustraciones

|                                                                                                                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....                                                                                                                                                                                               | 21 |
| Ilustración 2: Matriz de Producto / Mercado.....                                                                                                                                                                                                        | 24 |
| Ilustración 3: Matriz de Estrategias Genéricas de Porter.....                                                                                                                                                                                           | 25 |
| Ilustración 4: Análisis de las Variaciones del Margen Bruto .....                                                                                                                                                                                       | 33 |
| Ilustración 5: Producto Interno Bruto (PIB) por trimestre en Argentina .....                                                                                                                                                                            | 36 |
| Ilustración 6: Consumo Privado por trimestre en Argentina .....                                                                                                                                                                                         | 37 |
| Ilustración 7: Variación % Interanual Acumulada de Índice de Precios al Consumidor Nacional al mes Diciembre de cada Año en Argentina.....                                                                                                              | 39 |
| Ilustración 8: Variación % Mensual de Índice de Precios al Consumidor Nacional .....                                                                                                                                                                    | 40 |
| Ilustración 9: Evolución Tipo de Cambio ARS / USD - Comparación Dólar Oficial y Dólar MEP Promedio por Trimestre.....                                                                                                                                   | 41 |
| Ilustración 10: Evolución Tasa BADLAR Total - Promedio por Trimestre.....                                                                                                                                                                               | 42 |
| Ilustración 11: Evolución Balanza Comercial Argentina - Valores totales por año en millones de USD .....                                                                                                                                                | 43 |
| Ilustración 12: Cinco Fuerzas de Porter aplicado al Sector en el que opera Molinos Río de la Plata S.A.....                                                                                                                                             | 69 |
| Ilustración 13: Cadena de Valor - Molinos Río de la Plata S.A. ....                                                                                                                                                                                     | 76 |
| Ilustración 14: Evolución Rentabilidad del Activo (ROA) – Molinos Río de la Plata S.A.....                                                                                                                                                              | 89 |
| Ilustración 15: Evolución Componentes de Rentabilidad del Activo (ROA) – Molinos Río de la Plata S.A.....                                                                                                                                               | 90 |
| Ilustración 16: Análisis Comparativo Rentabilidad del Activo (ROA) – Molinos Río de la Plata S.A. y ARCOR S.A.I.C. ....                                                                                                                                 | 91 |
| Ilustración 17: Evolución Rentabilidad del Patrimonio (ROE) – Molinos Río de la Plata S.A. ....                                                                                                                                                         | 92 |
| Ilustración 18 : Evolución Resultado antes de Costos Financieros en relación a Ingresos de Actividades Ordinarias- En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 – Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024 .....         | 93 |
| Ilustración 19 : Evolución EBITDA en relación a Ingresos de Actividades Ordinarias – En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 - Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024.....                                        | 94 |
| Ilustración 20 : Evolución Ingreso de actividades ordinarias y Principales Conceptos de Gastos – En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 - Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024.....                            | 95 |
| Ilustración 21: Evolución Ingresos de Actividades Ordinarias por Segmento de Negocio y Área Geográfica – En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 –.....                                                                                  | 97 |
| Ilustración 22: Segmento de Negocio Alimentos: Evolución Costo de Ventas en relación a Ingresos de Actividades Ordinarias - En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 - Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024..... | 99 |

|                                                                                                                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 23: Segmento de Negocio Bodegas: Evolución Costo de Ventas en relación a Ingresos de Actividades Ordinarias - En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 - Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024..... | 100 |
| Ilustración 24: Alimentos: Evolución Cantidad Vendida (en Toneladas), Precio de Venta y Costo de Venta Unitario (Pesos por Tonelada) - Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024 .....                                                                         | 101 |
| Ilustración 25: Alimentos Mercado Local - Explicación Variación de Ingreso.....                                                                                                                                                                       | 104 |
| Ilustración 26: Alimentos Mercado Externo - Explicación Variación de Ingreso.....                                                                                                                                                                     | 105 |
| Ilustración 27: Alimentos - Explicación Variación de Costo de Ventas .....                                                                                                                                                                            | 105 |
| Ilustración 28: Bodegas: Evolución Cantidad Vendida (en Cajas), Precio de Venta y Costo de Venta Unitario (Pesos por Caja) - Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024 .....                                                                                   | 107 |
| Ilustración 29: Bodegas Mercado Local - Explicación Variación de Ingreso.....                                                                                                                                                                         | 109 |
| Ilustración 30: Bodegas Mercado Externo - Explicación Variación de Ingreso .....                                                                                                                                                                      | 110 |
| Ilustración 31: Bodegas - Explicación Variación de Costo de Ventas.....                                                                                                                                                                               | 110 |

## **Tablas**

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Evolución Tasas del Mercado de Trabajo .....                                                                                 | 45 |
| Tabla 2: Evolución Incidencia de la pobreza e indigencia en personas.....                                                             | 46 |
| Tabla 3: Resumen Análisis PESTEL.....                                                                                                 | 53 |
| Tabla 4: Empresas que producen y/o comercializan productos ofrecidos por Molinos Río de la Plata S.A. de la categoría alimentos ..... | 59 |
| Tabla 5: Síntesis de los factores de la fuerza: Rivalidad.....                                                                        | 62 |
| Tabla 6: Síntesis de los factores de la fuerza: Amenaza de nuevos ingresos.....                                                       | 64 |
| Tabla 7: Síntesis de los factores de la fuerza: Poder de negociación de proveedores .....                                             | 65 |
| Tabla 8: Síntesis de los factores de la fuerza: Poder de negociación de clientes .....                                                | 67 |
| Tabla 9: Síntesis de los factores de la fuerza: Sustitutivos.....                                                                     | 68 |
| Tabla 10: Estrategia predominante – Segmentos, Subgrupos y Marcas Molinos Río de la Plata S.A.....                                    | 73 |
| Tabla 11: Oportunidades y Amenazas - Molinos Río de la Plata S.A.....                                                                 | 83 |

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

|        |                                                                       |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|
| ARS    | Peso Argentino                                                        |
| B2B    | Business-to-Business / Negocio a Negocio                              |
| B2C    | Business-to-Consumer / Negocio a Consumidor                           |
| BADLAR | Tasa de Depósitos de Grandes Montos de Buenos Aires                   |
| BCRA   | Banco Central de la República Argentina                               |
| BYMA   | Bolsas y Mercados Argentinos S.A.                                     |
| CBA    | Canasta Básica de Alimentos                                           |
| CBT    | Canasta Básica Total                                                  |
| CCL    | Contado con Liquidación                                               |
| CIF    | Costo, Seguro y Flete                                                 |
| CNV    | Comisión Nacional de Valores                                          |
| EBITDA | Ganancia antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización   |
| EJ.    | Ejercicio                                                             |
| FACPCE | Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas |
| FOB    | Franco a Bordo                                                        |
| FODA   | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas                     |
| INDEC  | Instituto Nacional de Estadísticas y Censos                           |
| IPC    | Índice de Precios al Consumidor                                       |
| ISO    | Organización Internacional de Normalización                           |
| MAE    | Mercado Abierto Electrónico                                           |
| MEP    | Mercado Electrónico de Pagos                                          |
| NIC    | Normas Internacionales de Contabilidad                                |
| ODS    | Objetivos de Desarrollo Sostenible                                    |
| OMM    | Organización Meteorológica Mundial                                    |
| ONU    | Organización de Naciones Unidas                                       |
| PEA    | Población económicamente activa                                       |
| PESTEL | Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal            |
| PIB    | Producto Interno Bruto                                                |
| ROA    | Rentabilidad del Activo                                               |
| ROE    | Rentabilidad del Patrimonio                                           |
| RPA    | Automatización Robótica de Procesos                                   |
| TA     | Tasa de actividad                                                     |
| TAMAR  | Tasa Mayorista de Argentina                                           |
| TD     | Tasa de desocupación                                                  |
| TE     | Tasa de empleo                                                        |
| USD    | Dólar Estadounidense                                                  |
| VICA   | Vulnerables, inciertos, complejos y ambiguos                          |

## **I. INTRODUCCIÓN**

La industria alimentaria argentina se enfrenta a un escenario complejo y en constante transformación. La volatilidad económica, las modificaciones en los hábitos de consumo y la creciente competencia exigen a las empresas del sector una capacidad de adaptación y una visión estratégica cada vez más sofisticadas.

En este contexto, Molinos Río de la Plata S.A., empresa dedicada a la producción y comercialización de gran variedad de productos alimenticios y bebidas, ha sido testigo y protagonista de los cambios en la industria. Es una compañía líder del sector que, con su larga trayectoria y su amplio portafolio de productos, emerge como un caso de estudio relevante.

¿Cómo ha logrado Molinos Río de la Plata S.A. mantener su posición en el mercado argentino de alimentos y bebidas en un contexto de tanta volatilidad económica? ¿Qué estrategias ha implementado para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado? ¿Qué impacto han tenido estas estrategias sobre su rentabilidad?

Este trabajo se propone dar respuesta a estos interrogantes, mediante un proceso de reflexión estratégica se buscará identificar las estrategias que ha implementado la empresa para adaptarse a un entorno dinámico, para luego analizar el impacto de dicha estrategia sobre la rentabilidad de la empresa en un horizonte temporal de cuatro ejercicios económicos, incluyendo desde el año 2021 hasta 2024.

Para ello, se utilizará un método de estudio de caso, empleando un enfoque mixto con un diseño secuencial que integra el análisis cualitativo y cuantitativo de datos que provienen de diversas fuentes.

El trabajo inicia con una descripción de la empresa, que abarca su actividad, historia, estructura societaria, composición accionaria, su forma de administración, representación, auditoría y fiscalización. Este punto se basa en la información publicada disponible de la empresa, no se aplican herramientas de análisis que se utilizarán luego en el proceso de reflexión estratégica.

Una vez caracterizada la compañía, se realizará una revisión sistemática de la literatura académica relevante para construir un marco teórico que abarque tanto el proceso de reflexión estratégica como los fundamentos teóricos de las finanzas corporativas, que proporcionan las herramientas necesarias para el cálculo y análisis de la rentabilidad.

A partir del marco teórico definido, se procederá a su aplicación al caso de Molinos Río de la Plata S.A. dentro del horizonte temporal establecido (2021-2024).

El proceso de reflexión estratégica partirá de la visión, misión y valores de la empresa, como sus conceptos estratégicos claves actuales. Luego se avanza, en los siguientes niveles de análisis:

- Análisis del entorno: a partir de dos enfoques complementarios como lo son el análisis PESTEL y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1980), se identificará el contexto en el que desarrolló sus actividades la empresa.
- Análisis interno: a partir de herramientas como la matriz de producto/mercado (Ansoff, 1965), la matriz de estrategias genéricas de Porter (Porter, 1980), el ciclo de vida del producto, la matriz de cadena de valor de Porter (Porter, 1985) se determinará la estrategia de la empresa.
- Análisis integrado: a través del análisis FODA, se combinan los dos niveles de análisis anteriores para identificar oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas.

Finalmente, para el mismo horizonte temporal bajo análisis, se evalúa la rentabilidad de la compañía vinculada a su estrategia, para realizar un diagnóstico de su situación actual y en función a ello se proponen cursos de acción a implementar para optimizar su desempeño económico.

El alcance de este trabajo se limita al análisis de la rentabilidad de la compañía a partir de la estrategia identificada, excluyendo el análisis del desempeño financiero de la misma.

Se confía en que las conclusiones de este trabajo resulten valiosas tanto para la empresa objeto de estudio como para otras entidades del sector, al proporcionar una evaluación exhaustiva de la estrategia de una compañía líder en el sector, el impacto de la misma en su rentabilidad y perspectivas futuras.

### **1.1. Objetivos del trabajo final**

#### **1.1.1. Objetivo general**

El objetivo general del presente trabajo es llevar a cabo un proceso de reflexión estratégica sobre Molinos Río de la Plata S.A. y analizar el impacto de dicha estrategia sobre la rentabilidad de la empresa en un horizonte temporal de cuatro ejercicios económicos, incluyendo desde el año 2021 hasta 2024.

Mediante la combinación del proceso de reflexión estratégica y el análisis de la rentabilidad, se busca obtener un diagnóstico de la situación actual de la compañía para luego proponer cursos de acción a implementar para optimizar su desempeño.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Evaluar el macro entorno en el que desempeñó su actividad la empresa en el horizonte temporal bajo análisis (2021 a 2024).
- Analizar la posición competitiva de la empresa en el sector donde desarrolla su actividad.
- Realizar un análisis interno de la empresa para detectar la estrategia formulada para cada segmento de negocio.
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y posibles amenazas para la empresa.
- Analizar la evolución de la rentabilidad de la empresa durante los ejercicios económicos cerrados en el período 2021 a 2024.
- Proponer recomendaciones para optimizar su desempeño económico en función del análisis de la rentabilidad realizado.

### **1.2. Alcance**

Se delimita el alcance del presente trabajo tanto a nivel de áreas bajo análisis como en el horizonte temporal considerado.

En cuanto a las áreas bajo análisis, el estudio se enfoca en el análisis estratégico y su impacto en la rentabilidad de Molinos Río de la Plata S.A. El alcance de este trabajo comprende sólo el análisis de la rentabilidad de la empresa en función de la estrategia identificada, no se analizará el desempeño financiero de la misma.

En cuanto a la delimitación temporal, el análisis se llevará a cabo sobre un horizonte temporal de cuatro ejercicios completos de la empresa, abarcando los siguientes períodos:

- Ejercicio 92º iniciado el 01 de Enero de 2021 y finalizado el 31 de Diciembre de 2021, en adelante Ejercicio 2021 o Ej. 2021 en su denominación abreviada.
- Ejercicio 93º iniciado el 01 de Enero de 2022 y finalizado el 31 de Diciembre de 2022, en adelante Ejercicio 2022 o Ej. 2022 en su denominación abreviada.
- Ejercicio 94º iniciado el 01 de Enero de 2023 y finalizado el 31 de Diciembre de 2023, en adelante Ejercicio 2023 o Ej. 2023 en su denominación abreviada.
- Ejercicio 95º iniciado el 01 de Enero de 2024 y finalizado el 31 de Diciembre de 2024, en adelante Ejercicio 2024 o Ej. 2024 en su denominación abreviada.

La cantidad de períodos seleccionados, se justifica en la recomendación de Fridson que indica que para obtener una visión correcta de la situación de una empresa, el analista debe desarrollar una análisis que abarque un período de cuatro o cinco años (Fridson, 1996).

En este caso, se ha optado por comenzar el análisis en 2021 para evitar la distorsión que la pandemia de coronavirus generó en el desempeño empresarial durante el año 2020. Además, dado que este trabajo se desarrolla a lo largo del año 2025, y el último ejercicio anual completo del cual la empresa ha presentado Estados Financieros fue el cerrado al 31 de diciembre de 2024, se considera pertinente incluir este último período en el análisis, junto con los tres ejercicios anteriores.

### **1.3. Metodología**

El presente trabajo adopta un método de estudio de caso, empleando un enfoque mixto con un diseño secuencial que integra el análisis cualitativo y cuantitativo de datos que provienen de diversas fuentes. (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

La elección de este enfoque mixto se fundamenta en la necesidad de abordar la complejidad del caso bajo análisis, permitiendo una comprensión integral. Este abordaje facilita la complementación de resultados, donde los hallazgos de un método enriquecen la interpretación del otro; potencia la capacidad explicativa al integrar datos de distinta naturaleza; provee una contextualización más profunda y consolida la argumentación.

El diseño secuencial se desarrolla en dos fases: una primera fase cualitativa y una segunda fase cuantitativa.

Adicionalmente, la metodología de redacción incluyó el uso de asistentes de inteligencia artificial para optimizar el proceso. Específicamente, se emplearon algoritmos de procesamiento de lenguaje natural (NLP) para la detección de errores sintácticos y la optimización de la fluidez narrativa, lo cual complementó la revisión humana y facilitó la presentación de los resultados de manera más precisa y profesional.

#### **1.3.1. Fase cualitativa**

La primera etapa, de carácter cualitativo, se orienta a la exploración y comprensión profunda de Molinos Río de la Plata S.A. como sistema social, adoptando un diseño etnográfico. Esto implica una exhaustiva recopilación y análisis de la información pública disponible sobre la empresa, incluyendo documentos corporativos (estados financieros, memorias anuales, reportes de sustentabilidad) e información proveniente de estadísticas e índices de bases de datos especializadas y validadas. El objetivo es construir una descripción detallada de la empresa y contextualizar el caso de estudio.

Paralelamente, se realiza una investigación documental sistemática de la literatura académica relevante para construir el marco teórico del trabajo. Esta revisión se enfoca en dos áreas principales:

- El proceso de reflexión estratégica: se incluyen herramientas para el análisis del entorno de la empresa, para su análisis interno y para el análisis integrado. Las herramientas que se utilizan son el proceso de reflexión estratégica (Gimbert, 2021), análisis PESTEL, Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1980), matriz de producto/mercado (Ansoff, 1965), matriz de estrategias genéricas de Porter (Porter, 1980), el ciclo de vida del producto y la matriz de cadena de valor de Porter (Porter, 1985), análisis FODA.
- Fundamentos teóricos de las finanzas corporativas: se enfocará en las herramientas necesarias para el análisis de la rentabilidad.

El objetivo es establecer un marco teórico sólido para comprender la dinámica competitiva y estratégica de la empresa, procediendo luego a su aplicación al caso de Molinos Río de la Plata S.A. dentro del horizonte temporal establecido (2021-2024).

### **1.3.2. Fase cuantitativa**

La segunda fase, de naturaleza cuantitativa, se caracteriza por ser no experimental, longitudinal y de tendencia. Su carácter no experimental radica en la observación de fenómenos existentes sin manipulación deliberada de variables; es longitudinal al recolectar datos en diferentes momentos o periodos para inferir cambios en el tiempo; y de tendencia, al utilizar muestras de la misma población en distintos momentos para trazar evoluciones.

Para esta fase, se recolectan y analizan datos numéricos provenientes de los Estados Contables de la empresa y la información ampliada contenida en sus memorias anuales, así como índices y magnitudes obtenidas de bases de datos especializadas y validadas. Las herramientas de análisis cuantitativo abarcan: medidas de rentabilidad, comparaciones entre datos absolutos, análisis de variaciones, análisis horizontal y vertical.

Estas herramientas se aplican siguiendo las contribuciones de autores especializados en la materia. (Fowler Newton E. , 2004) (Spidalieri, 2010) (Fowler Newton, 2011) (Pérez, 2014) (Dumrauf, 2022)

## **II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Molinos Río de la Plata S.A. opera en el sector alimenticio, su actividad principal se centra en la industrialización y comercialización de productos alimenticios y bebidas alcohólicas.

La empresa tiene su domicilio legal constituido en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y está habilitada para la oferta pública y el listado de sus valores negociables por la Comisión Nacional de Valores (CNV) y Bolsas y Mercados Argentinos S.A. (BYMA). Además, la compañía cuenta con autorización para la negociación secundaria de las obligaciones negociables en el Mercado Abierto Electrónico (MAE).

### **2.1. Actividad**

Si bien el Estatuto Social de Molinos Río de la Plata S.A. define un objeto social amplio que contempla 13 puntos, la actividad principal de la empresa se centra en la producción y comercialización de productos alimenticios (Molinos Río de la Plata S.A., 2024). La empresa clasifica sus actividades en dos segmentos de negocio, a saber, alimentos (se divide en los subgrupos de productos mencionados a continuación) y bodegas (vinos y espumantes).

El segmento de alimentos se compone actualmente por las siguientes marcas, agrupadas por subgrupos:

- Pastas secas y frescas: Lucchetti, Matarazzo, Don Vicente, Rina Matarazzo, Don Felipe, Terrabusi y Canale.
- Horneables: Exquisita.
- Aceites y aderezos: Lira, Cocinero, Ideal y Minerva.
- Harinas y premezclas: Blancaflor y Favorita.
- Rebozadores: Preferido.
- Sémola: Vitina.
- Arroz: Gallo, Lucchetti y Arroz Máximo.
- Infusiones: Arlistán, Cruz de Malta, Salus, Nobleza Gaucha y Chamigo.
- Congelados: Granja del Sol, Patitas y Sibarita.
- Refrigerados: La Salteña.
- Snacks: Gallo Snacks y Chocoarroz.

Mientras que las marcas actuales de bodegas de la empresa son: Nieto Senetiner, Ruca Malen, Viña Cobos y Cadus.

Ambos segmentos se desarrollan en dos áreas geográficas: mercado local y mercado externo.

## 2.2. Historia

La historia de la empresa tiene como hito inicial, en 1902, la fundación por parte de Bunge y Born de la sociedad "S.A. de Molinos Harineros y Elevadores de Granos Molinos Río de la Plata", inaugurando su primer molino en el Dique 3 del actual Puerto Madero.

En un proceso de diversificación iniciado en 1925, la compañía comenzó a producir aceites vegetales, utilizando materias primas como algodón, girasol, lino y maní.

Luego, la compañía cambió su nombre para adoptar su razón social actual Molinos Río de la Plata S.A. (en 1932). En 1935, la empresa inició su cotización en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

Resulta interesante destacar que desde 1940 en adelante la empresa comienza a incorporar nuevos productos y marcas, ingresando en nuevas categorías como yerba mate (Nobleza Gaucha), sémola (Vitina), aceite de oliva (Lira), harina leudante (Blancaflor fue la primera harina leudante del mercado), y luego incursionar en categorías más elaboradas como premezclas (Exquisita), rebozadores (Preferido), fideos (Matarazzo) y productos congelados (Granja del Sol). Nacen así marcas como Blancaflor, Río, Cocinero, Nobleza Gaucha, Exquisita, Vitina y Preferido.

En 1999, la familia Pérez Companc adquirió la compañía, dando inicio a un proceso de crecimiento, expansión y consolidación de nuevos negocios y marcas innovadoras. Con posterioridad, la compañía incorpora marcas como Don Vicente, Fritolim, Lucchetti.

En 2003 la empresa ingresa al negocio de vinos y espumantes a través de la marca Nieto Senetiner, y luego en 2015 adquiere Ruca Malen y en 2016 Viña Cobos.

En 2004 se incorpora la marca Minerva y en 2007 la empresa adquiere el Grupo Química Estrella, con sus tres marcas: Gallo, Arlistán y Cruz de Malta. Para fortalecer su participación en la categoría de consumo entre horas, compra "Chocoarroz" y lanza Gallo Snacks (2012-2013). En 2014 adquiere las marcas de fideos Don Felipe, Canale y Terrabusi.

En ese momento la actividad de la empresa se dividía en dos segmentos, a saber:

- Graneles: vinculado a la industrialización y comercialización de granos y de oleaginosas.
- Marcas: vinculado a la producción y venta de alimentos envasados para consumo masivo.

Ambos segmentos habían experimentado un gran crecimiento impulsados por el objetivo común de agregarle valor a la materia prima agrícola generando cadenas de valor integradas. Sin embargo, luego de un período de expansión, la dirección de la empresa detectó que ambos segmentos habían alcanzado una etapa de madurez. Los paradigmas del mercado habían cambiado, resultando en dos grandes líneas de negocios muy particulares y distintas, pero que seguían operando bajo una misma estructura societaria, lo cual resultaba una situación particular y no típica para el sector, lo que traía dificultades en la apreciación de la sociedad de parte de los actores del mercado.

En consecuencia, a partir del segundo semestre del año 2015, se comenzó a someter bajo análisis la conveniencia de realizar una reorganización societaria para escindir el “negocio de graneles” y dejar sólo bajo la órbita de Molinos Río de la Plata S.A. el “negocio de marcas”. El objetivo principal era permitir que cada segmento adoptara estrategias de crecimiento diferenciadas basadas en las características propias de cada uno, adaptándose a los mercados, riesgos y procesos organizacionales propios de cada segmento, generando mayor valor y oportunidades de negocios con el consecuente mayor beneficio para los accionistas.

Con fecha 21 de marzo de 2016, se celebró un Acuerdo Preliminar de Fusión y Escisión Fusión, en el que participaron Molinos Río de la Plata S.A., Molinos Agro S.A. y PCF S.A., mediante el que se establecieron las bases para:

(i) La escisión del negocio de graneles del negocio de marcas y su posterior fusión con Molinos Agro S.A., designando a esta última como la sociedad absorbente.

(ii) La fusión de Molinos Río de la Plata S.A. con PCF S.A., siendo Molinos Río de la Plata S.A. la entidad absorbente.

PCF S.A., sociedad perteneciente a la familia Pérez Companc, desarrollaba una actividad exclusivamente inversora, siendo titular únicamente de acciones de la Molinos Río de la Plata S.A. Previo a la fusión PCF S.A. era la controladora principal del Grupo, con una participación del 75,01% en el capital social y el 75,37% de los votos. El objetivo de la fusión era lograr mayor eficiencia en la estructura societaria al optimizar costos, procesos y recursos, mediante la unificación de estos en las entidades operativas continuadoras (Molinos Río de la Plata S.A. y Molinos Agro S.A.).

Una vez aprobado dicho Acuerdo por las respectivas Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas, se suscribió el Acuerdo Definitivo de Fusión y Escisión-Fusión.

Por lo que, a partir de ese momento, Molinos Río de la Plata S.A. continuó con el desarrollo del segmento de marcas, mientras que Molinos Agro S.A. desempeña su actividad en el segmento de graneles, operando cada una de manera independiente. Sus acciones comenzaron a cotizar de forma separada en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. (Molinos Río de la Plata S.A., 2016)

Con posterioridad a la reorganización, la Compañía intensificó la comunicación de las marcas, en línea con una estrategia de crecimiento que prioriza el desarrollo de productos saludables, ricos y accesibles, conectados con las tendencias de consumo. En 2019 se incorpora “La Salteña”, mientras que en 2020, se lanza “Rina Matarazzo” y yerba mate “Salus”. Más recientemente, en 2024, la empresa integró a “Sibarita”, líder en el segmento de pizzas congeladas, lo que le permite incursionar en una nueva ocasión de consumo y fortalecer su presencia en el negocio de congelados. (Molinos Río de la Plata S.A., 2024)

Actualmente la empresa comercializa más de 30 marcas, con presencia en más de 20 países a los que exporta sus productos. Posee 10 plantas industriales, 7 oficinas comerciales, 6 centros de almacenamiento, 4 acopios y 3 bodegas ubicadas en la República Argentina. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023). Sus clientes son empresas grandes pertenecientes al sector privado de la industria alimenticia.

### **2.3. Estructura Societaria**

El Grupo está conformado por diversas subsidiarias que se consolidan bajo la sociedad controlante Molinos Río de la Plata S.A. Los estados contables que se analizarán en el presente trabajo son estados financieros consolidados que incluyen los activos y pasivos de Molinos Río de la Plata S.A. y sus subsidiarias, así como los resultados de la Sociedad y sus subsidiarias desde el momento de incorporación al grupo económico, y hasta la fecha de cierre de los ejercicios analizados. (Martín, 2021)

Las subsidiarias consolidadas y sus participaciones al 31/12/2024 son las siguientes: Molinos de Chile y Río de la Plata Holding S.A. (participación del 100%) y Molinos do Brasil Comercial e Industrial Ltda. (participación del 100%).

Las subsidiarias deben ser consolidadas cuando el inversor tiene control sobre las mismas. De acuerdo a las Normas de Información Financiera, se considera que un inversor controla a una participada cuando tiene exposición o derecho a rendimientos variables derivados de su participación en esa entidad, y también posee capacidad para influir en esos rendimientos a través de su poder sobre la misma”. (International Accounting Standards Board,

2011). Al poseer al 31/12/2024, el 100% de participación en las subsidiarias consolidadas en los Estados Financieros, se entiende que la sociedad posee control sobre las mismas.

Adicionalmente, al 31/12/2024 la sociedad poseía inversiones en sociedades y negocios conjuntos, que no han sido consolidados ya que no posee control sobre los mismos. Se trata de entidades sobre las que se ejerce control conjunto, es decir, los participantes mantienen un acuerdo contractual que establece el control conjunto sobre las actividades económicas de la entidad. Las inversiones en asociadas y negocios conjuntos al 31/12/2024 eran las siguientes: Novaceites S.A. (participación del 50%) y Viña Cobos S.A. (50%). Dicho porcentaje de participación corresponde al % del capital social y sobre los votos.

Las acciones de la compañía cotizan en la Bolsa de Buenos Aires bajo la denominación de "MOLI". Al 31 de diciembre de 2024 el capital estaba compuesto por un total de 201.415.127 acciones ordinarias escriturales de valor nominal \$1 cada una, el cual se encuentra dividido en 836.891 acciones clase A, con derecho a cinco votos por acción, y 200.578.236 acciones clase B, con derecho a un voto por acción. El principal accionista es la Familia Perez Companc que 31 de diciembre de 2024 era propietario del 96,91% de las acciones clase A y del 74,92% de las acciones clase B.

#### **2.4. Administración, Representación, Auditoría y Fiscalización**

La administración de la sociedad está a cargo del directorio, cuya composición es definida por la asamblea, con un mínimo de tres y un máximo de once integrantes, que son elegidos por el término de dos ejercicios. El ejercicio social de la compañía cierra el 31 de Diciembre de cada año.

En la primera sesión del directorio, se deben designar un presidente y un vicepresidente. El presidente del directorio es el representante legal de la sociedad.

Además, el directorio debe designar un Comité de Auditoría que debe estar integrado por un mínimo de tres directores titulares e igual o menor número de directores suplentes, asegurando que la mayoría cumpla con el criterio de independencia.

La fiscalización privada estará a cargo de tres síndicos titulares e igual número de suplentes con mandato por un ejercicio, que actuarán de manera colegiada formando una Comisión Fiscalizadora. (Molinos Río de la Plata S.A., 2024).

### **III. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico se estructura en consonancia con el desarrollo del trabajo, presentando los conceptos fundamentales en el orden en que serán aplicados. El objetivo es proporcionar una base teórica sólida para cada una de las herramientas de análisis utilizadas.

El primer nivel de análisis se centra en el proceso de reflexión estratégica que se desagrega en los siguientes niveles:

- Conceptos estratégicos clave: se toma como punto inicial de la reflexión estratégica, los conceptos de misión, visión y valores de la empresa, en función de las definiciones dadas por Xavier Gimbert. (Gimbert, 2021).
- Análisis del entorno: a través del análisis PESTEL y del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1980) , se construirá una perspectiva integral del contexto en el que operaba la empresa en el horizonte temporal bajo análisis.
- Análisis interno: a partir de herramientas como la matriz de estrategias genéricas de Porter (Porter, 1980), el ciclo de vida del producto y la matriz de cadena de valor de Porter (Porter, 1985) se buscará comprender la dinámica estratégica interna de la compañía.
- Análisis integrado: a través del análisis FODA, se combinarán los resultados de los análisis del entorno y del análisis interno para identificar las amenazas y oportunidades externas, así como las fortalezas y debilidades propias de Molinos Río de la Plata S.A.

En un segundo nivel de análisis, se abordarán conceptos de finanzas corporativas desarrollados por diversos autores vinculados a la técnica de análisis de estados financieros con la finalidad de obtener herramientas que permitan analizar la rentabilidad de la empresa. Para ello, se recurrirá a las contribuciones de diversos autores especializados en la materia. (Fowler Newton E. , 2004) (Spidalieri, 2010) (Fowler Newton, 2011) (Pérez, 2014) (Dumrauf, 2022)

#### **3.1. Proceso de reflexión estratégica**

##### **3.1.1. Conceptos estratégicos clave**

Los valores, la misión y la visión constituyen los pilares fundamentales para iniciar un proceso de reflexión estratégica (Gimbert, 2021).

Los valores representan los principios éticos y las creencias esenciales que orientan el comportamiento de cualquier organización. A diferencia de la misión y la visión, los valores son inamovibles porque reflejan la filosofía de los propietarios o fundadores de la empresa. Estos valores influyen directamente en la definición de la misión y, posteriormente, en la formulación de la visión.

La misión declara cuál es el negocio de la empresa, puntualmente a qué se dedica. Siguiendo a Gimbert, la misión, como concepto de negocio, debe responder a tres preguntas clave: ¿qué necesidad quiere satisfacer la empresa?, ¿a quién se quiere satisfacer? y ¿cómo se quiere satisfacer?.

En contraste, la visión indica a qué se va a dedicar la empresa en el futuro, qué quiere ser en el largo plazo, es lo que quiere ser y aún no. La visión proporciona un sentido de dirección a la empresa. Cuando una visión se vuelve realidad, deja de ser una aspiración y pasa a formar parte de la misión de la empresa.

### **3.1.2. Análisis del entorno**

A partir de dos enfoques complementarios como lo son el análisis PESTEL y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1980), se identificará el contexto en el que desarrolló sus actividades la empresa.

#### **3.1.2.1. Análisis PESTEL**

El Análisis PESTEL es un instrumento esencial en la planificación estratégica que identifica y evalúa los factores externos del macro entorno en el que opera una empresa. Dichos factores se clasifican en seis categorías (de donde surgen las siglas que dan lugar al nombre de la herramienta):

- **Políticos:** incluyen regulaciones gubernamentales, nivel de estabilidad política, nivel de intervención de un gobierno y leyes (política fiscal y comercial) que pueden impactar en la actividad de la empresa.
- **Económicos:** se consideran elementos como tasas de interés, niveles generales de precios, nivel de actividad económica, tipo de cambio, que afectan el nivel de operaciones y la rentabilidad de una compañía.
- **Sociales:** se evalúan tendencias demográficas, culturales, estilos de vida, creencias y valores que impactan sobre el comportamiento del consumidor.
- **Tecnológicos:** se examina la innovación, la automatización, la digitalización y la manera en que las nuevas tecnologías pueden impactar sobre los procesos.
- **Ecológicos/Ambientales:** incluyen la legislación ambiental, el cambio climático, la conciencia ecológica y las prácticas de sostenibilidad que pueden afectar a la empresa o de los cuales es probable que pueda ser responsable.

- **Legales:** se enfoca en todas las leyes y regulaciones que pueden afectar la actividad de una compañía, tales como legislación laboral, protección al consumidor, propiedad intelectual y competencia, entre otros.

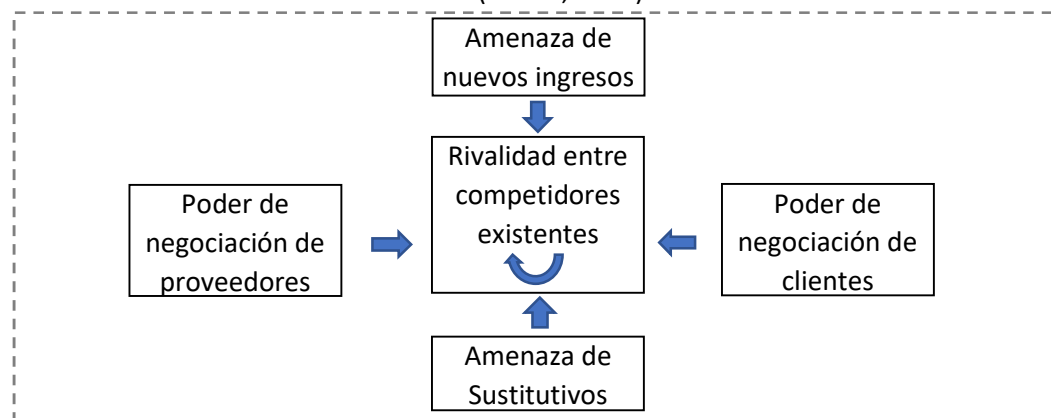
Gimbert menciona que en el macroentorno existen muchas variables, aunque no todas son igualmente relevantes para una compañía (Gimbert, 2021). Por ello, es fundamental que cada empresa identifique cuáles de dichas variables son clave para su desempeño. Ante cualquier cambio en las mismas, la empresa deberá revisar su estrategia en consecuencia.

El proceso inicia con la identificación de los factores clave dentro de cada categoría, luego se evalúa su impacto y se priorizan aquellos más críticos y que requieren de atención inminente. Este análisis se vuelve fundamental para identificar oportunidades de negocio, prever amenazas potenciales y tomar medidas preventivas adecuadas.

Esta metodología facilita la captura de señales relevantes del entorno, y además ayuda a identificar las tendencias y cambios en el escenario externo que pueden afectar las decisiones estratégicas de la empresa. Su aplicación permite obtener una visión integral del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, en consonancia con las exigencias de una gestión gerencial moderna, eficiente y eficaz que debe diseñar estrategias flexibles que respondan a entornos VICA (vulnerables, inciertos, complejos y ambiguos).

### 3.1.2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Esta herramienta, desarrollada por Michael Porter, es fundamental para comprender el nivel de rivalidad y la posible rentabilidad de un sector. Permite identificar oportunidades, amenazas y formular estrategias competitivas sostenibles al analizar el microentorno de una compañía. Según Porter, la rivalidad competitiva no se limita solamente a la competencia directa, sino que abarca un concepto más amplio derivado de la interacción de cinco fuerzas que determinan la estructura de una industria (Porter, 1980). Las fuerzas identificadas son:



**Ilustración 1: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**  
**Fuente: Elaboración propia en base a (Porter, 1980)**

- Rivalidad entre competidores existentes: se refiere a la intensidad de la competencia entre empresas establecidas en un mismo sector, que depende de factores como cantidad de competidores y tamaño de los mismos, nivel de crecimiento de la industria, barreras de salida, importancia de los costos fijos y nivel de diferenciación de los productos, entre otros.
- Amenaza de nuevos ingresos: se refiere a la posibilidad de que nuevas compañías ingresen a un mercado, impactando en la posición competitiva de las compañías establecidas. La amenaza de entrada en una industria depende de las barreras de entrada y de la posible reacción de las empresas ya establecidas, que debe evaluarse en relación a las capacidades de los posibles aspirantes. Las barreras de entrada representan ventajas que poseen las empresas actuales en relación con los nuevos ingresantes.
- Poder de negociación de proveedores: los proveedores son vitales en la cadena de valor de una empresa, dado que proveen los materiales necesarios para la producción. Su poder de negociación impacta en la rentabilidad y capacidad de la empresa para obtener ventajas competitivas. Entre los factores que inciden en el poder de los proveedores se encuentran: grado de concentración, relevancia de la oferta del proveedor para el comprador, diferenciación del producto, costos asociados al cambio de proveedor y amenaza de integración vertical.
- Poder de negociación de clientes: se refiere a la influencia que ejercen los clientes en las condiciones de compra, como precios, calidad de los productos y términos de venta. Su poder de negociación impacta en la rentabilidad de la compañía y afecta su capacidad para competir. Algunos de los factores que impactan sobre el poder de los compradores son: concentración, volumen de compra, relevancia del producto para el comprador, diferenciación de productos, costos de cambio, información disponible, amenaza de integración vertical y sensibilidad al precio.
- Amenaza de sustitutos: hace referencia a la probabilidad de que los compradores seleccionen productos o servicios alternativos que puedan satisfacer sus necesidades de forma similar o mejor. Los productos sustitutos pueden provenir de diferentes industrias o tecnologías, y su disponibilidad limita la capacidad de las empresas para determinar precios y puede reducir su rentabilidad. Algunos de los factores que impactan sobre la amenaza de productos sustitutos son: relación precio-rendimiento, costos de cambio, tendencias del mercado y diferenciación de productos.

Cuanto mayor sea el poder de cada una de estas fuerzas, mayor será la intensidad competitiva, lo que puede implicar beneficios reducidos, demanda de mayor calidad y servicio por parte de los clientes, e incluso la necesidad de nuevas inversiones.

Tal como lo indica Gimbert, el análisis del sector de la empresa, a través de las cinco fuerzas competitivas, permite obtener en claro cuáles son los factores clave en cada una de las fuerzas, las cuales explicitan la rentabilidad de un sector, pero además a través de los factores clave de cada fuerza se puede obtener una expectativa sobre la rentabilidad futura del mismo (Gimbert, 2021).

### **3.1.3. Análisis interno**

Gimbert indica que la estrategia de una compañía se enfoca en obtener una ventaja competitiva. Esto implica hacer mejor que la competencia una o varias características pertenecientes a un producto o servicio que sean valorados por un número suficiente de clientes para asegurar la rentabilidad. Si bien la ventaja competitiva es el camino hacia la rentabilidad exigida por los accionistas, Gimbert sostiene que es una condición “sine qua non” para su supervivencia, ya que una compañía sin ventaja competitiva desaparecerá (Gimbert, 2021).

Por ello, para conseguir la ventaja competitiva, la estrategia debe centrarse en tres dimensiones esenciales: mercado, sector y capacidades, lo cual implica satisfacer a los clientes (mercado) de mejor que la competencia (sector), teniendo en cuenta las propias capacidades (empresa).

Se utilizarán las siguientes matrices clave para evaluar la estrategia de Molinos Río de la Plata S.A.: la matriz de producto/mercado de Ansoff, la matriz de estrategias genéricas de Porter, la matriz del ciclo de vida de productos y la matriz de cadena de valor de Porter.

Al integrar estas herramientas en el análisis de la estrategia empresarial, se busca comprender la posición en el mercado de la empresa, para poder definir recomendaciones futuras para mejorar su competitividad en un entorno dinámico y desafiante.

#### **3.1.3.1. Matriz de Producto / Mercado**

Esta herramienta desarrollada por H. Igor Ansoff se utiliza para la identificación de oportunidades de crecimiento de la empresa en el proceso de reflexión estratégica. Particularmente, en el presente trabajo se utilizará para detectar si el crecimiento de Molinos Río de la Plata S.A., ha provenido de alguna de las cuatro estrategias detalladas en la matriz propuesta por el autor:

|         |        | PRODUCTO              |                        |
|---------|--------|-----------------------|------------------------|
|         |        | ACTUAL                | NUEVO                  |
| MERCADO | ACTUAL | PENETRACIÓN           | DESARROLLO DE PRODUCTO |
|         | NUEVO  | DESARROLLO DE MERCADO | DIVERSIFICACIÓN        |

**Ilustración 2: Matriz de Producto / Mercado**  
**Fuente: Elaboración propia en base a (Ansoff, 1965)**

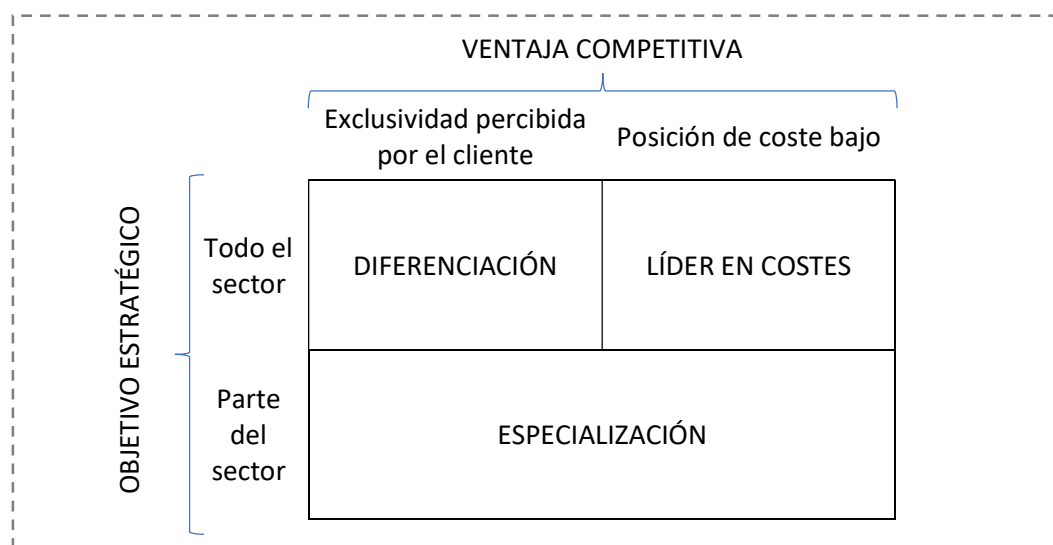
De acuerdo con la matriz expuesta, a partir de la combinación de dos factores (mercado y producto), se generan cuatro posibles estrategias de crecimiento:

- **Penetración:** mercado actual y producto actual. Consiste en potenciar la venta del producto existente en el mercado actual, a través de acciones como reducción de precio, aumento de promoción o mejora en alguna de las características del producto existente, entre otras. Se recomienda en empresas en las cuales sus productos han alcanzado una etapa de madurez, sus ingresos se han estancado y corren riesgo de perder su ventaja competitiva. Es la estrategia menos arriesgada de las cuatro opciones, ya que se basa en clientes y productos existentes sobre los cuales la empresa tiene un amplio conocimiento.
- **Desarrollo de producto:** mercado actual y producto nuevo. Se trata de introducir nuevos productos que satisfacen nuevas necesidades de los clientes actuales. Se recomienda a empresas que poseen una amplia base de clientes, pero cuyo mercado se encuentra saturado para el producto que ofrece. Se trata de una estrategia riesgosa dado el nivel inversión que requiere en investigación de las preferencias de los consumidores, innovación y desarrollo del nuevo producto.
- **Desarrollo de mercado:** mercado nuevo y producto actual. Se trata de ofrecer el mismo producto en un nuevo mercado, dado que el mercado actual se encuentra saturado. El nuevo mercado puede tratarse de una nueva área geográfica, segmento demográfico, o canal de distribución. Es menos arriesgado que el desarrollo de producto, dado que normalmente requiere de una menor inversión. Puede requerir el desarrollo de una nueva marca, diferentes canales de distribución y cambio de mensajes de promoción entre otros.
- **Diversificación:** mercado nuevo y producto nuevo. Se trata del lanzamiento de un nuevo producto en un nuevo mercado, dado que se trata de una experiencia totalmente nueva para la empresa dado que no conoce cómo reaccionarán nuevos clientes ante el nuevo producto, es la estrategia más arriesgada que utilizan las empresas que buscan ampliar sus fuentes de ingresos.

La diversificación puede ser relacionada (se lanzan nuevos productos pero relacionados con los que ya comercializaba la empresa) o no relacionada (productos que no tienen relación con los que estaba ofreciendo la empresa).

### 3.1.3.2. Matriz de estrategias genéricas

Para identificar la formulación estratégica de la empresa, se utilizará la matriz de estrategias genéricas de Porter. En su análisis de los sectores industriales y la competencia, Porter presenta esta herramienta para determinar cómo las empresas logran obtener y mantener una ventaja competitiva en sus respectivas industrias. La matriz propone tres estrategias genéricas que una empresa puede adoptar para destacar en su sector (Porter, 1980):



**Ilustración 3: Matriz de Estrategias Genéricas de Porter**

Fuente: Elaboración propia en base a (Porter, 1980)

- Liderazgo general en costos: implica ofrecer productos o servicios al precio más bajo del mercado. Las empresas que la emplean se enfocan en bajar al máximo los costos de producción, distribución y comercialización. Gimbert define a la estrategia de bajo costo como aquella que se enfoca en una oferta básica, que reduce al máximo los costos, ciñéndose a lo esencial del negocio (Gimbert, 2021).
- Diferenciación: consiste en ofrecer un producto o servicio exclusivo por el cual los clientes estén dispuestos a abonar un precio superior. Según Kotler, las empresas, en estos casos, se concentran en alcanzar un desempeño superior en un área clave de beneficios que sea altamente valorada por un segmento considerable del mercado (Kotler, 2023). Gimbert sostiene que la diferenciación consiste en ser mejor que la competencia en algo que sea apreciado por el cliente (Gimbert, 2021). Dado que la diferenciación está vinculada a obtener cierta exclusividad, las empresas que optan por esta estrategia, normalmente obtienen un mayor margen y una menor rotación.

- **Enfoque:** esta estrategia se orienta hacia un segmento del mercado particular, que puede ser un grupo de clientes específico, una línea de productos determinada o un área geográfica delimitada. La empresa puede optar por un enfoque de bajo costo o de diferenciación dentro del segmento seleccionado. Gimbert menciona que en la estrategia de enfoque, la ventaja competitiva se obtiene por hacer foco en una parte del mercado (Gimbert, 2021).

Se aplicará esta matriz para identificar la estrategia utilizada por Molinos Río de la Plata S.A. en sus diferentes segmentos de negocio.

### **3.1.3.3. Matriz del ciclo de vida de los productos**

La estrategia empresarial debe adaptarse a la evolución del crecimiento y la participación en el mercado de cada segmento de negocio, a lo largo del ciclo de vida del producto. Según Kotler, entender que un producto tiene un ciclo de vida implica aceptar que su duración es limitada y que cada etapa representa desafíos y oportunidades únicas (Kotler, 2023). Las ventas y las utilidades varían en cada fase, lo que obliga a implementar estrategias específicas de marketing, finanzas, producción, compras y recursos humanos para maximizar la rentabilidad en cada etapa.

El ciclo de vida de un producto describe las diferentes etapas que atraviesa desde su lanzamiento inicial en el mercado hasta su eventual retiro. A continuación, se describen las cuatro etapas típicas:

- **Introducción:** en esta fase inicial, el producto se lanza al mercado, caracterizándose por ventas bajas dado el poco de conocimiento de parte de los consumidores. Las ganancias son nulas debido a los altos gastos en investigación, desarrollo y marketing.
- **Crecimiento:** el producto o servicio comienza a ser aceptado, y las ventas y las ganancias aumentan rápidamente a medida que más consumidores lo conocen y se convierten en clientes. La competencia también tiende a incrementar durante esta etapa.
- **Madurez:** el producto o servicio está consolidado en el mercado, habiendo sido adquirido por la mayoría de los consumidores interesados. Las ventas alcanzan su punto más alto, aunque las utilidades se estabilizan o empiezan a declinar por la intensificación de la competencia.
- **Declive:** tanto las ventas como las utilidades experimentan una disminución. Esto ocurre debido a factores como los cambios en las preferencias de los consumidores, avances tecnológicos que tornan el producto obsoleto o la saturación del mercado.

Gimbert menciona que la curva del ciclo de vida puede seguir diversas formas, así como el tiempo de duración de cada etapa también puede ser distinto (Gimbert, 2021).

En este trabajo, se identificará en qué etapa se encuentra cada segmento de negocio de Molinos Río de la Plata S.A., ya que esto influirá en las perspectivas futuras y en la alineación de las políticas estratégicas.

#### **3.1.3.4. Matriz de la cadena de valor**

“El objetivo de cualquier negocio es entregar valor al cliente por una ganancia. Una empresa solo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y elegir, proveer y comunicar un valor superior a compradores cada vez mejor informados” (Kotler, 2023, pág. 35)

El proceso de entrega de valor inicia incluso antes de que el producto sea creado y continúa se extiende a lo largo de su desarrollo y posterior lanzamiento. Porter ha propuesto la cadena de valor como una herramienta para identificar diversas formas de generar mayor valor para el cliente. (Porter, 1985). Esta herramienta identifica nueve actividades que crean valor y generan costos, que se dividen en dos grupos:

- Actividades primarias: directamente vinculadas con la creación y entrega del producto o servicio
  - 1) logística de entrada
  - 2) operaciones,
  - 3) logística de salida,
  - 4) marketing y ventas
  - 5) servicio.
- Actividades de apoyo: soportan a las actividades primarias además de asistirse entre sí.
  - 1) compras
  - 2) desarrollo de tecnología
  - 3) gestión de recursos humanos
  - 4) infraestructura de la empresa.

Tal como lo indica Gimbert, el margen representa la diferencia entre el valor creado por la empresa y el costo asociado a las distintas actividades necesarias para crearlo, por lo que destaca la relevancia del margen como un indicador directo de la efectiva creación de valor (Gimbert, 2021).

A partir del marco propuesto por esta herramienta se identificarán las actividades primarias y las actividades de apoyo que crean valor para Molinos Río de la Plata S.A.

#### **3.1.4. Análisis integrado**

El análisis FODA proporciona un marco estructurado para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa. Se realiza a partir de la integración de los resultados del análisis de entorno y del análisis interno tratados en los apartados anteriores.

Su objetivo es determinar las ventajas competitivas y la estrategia genérica más adecuada, teniendo en cuenta las características internas de la empresa y su entorno. Esta herramienta integral facilita un diagnóstico claro de la situación actual y es esencial para la formulación de estrategias que aprovechen oportunidades y minimicen riesgos.

El análisis del entorno externo posibilita la identificación de oportunidades y amenazas. Este análisis puede complementarse con el enfoque PESTEL mencionado anteriormente. Kotler define una oportunidad como un área de interés o de necesidad del comprador que la empresa tiene una alta probabilidad de cubrir de manera rentable (Kotler, 2023). En contraste, una amenaza se define como un desafío derivado de una tendencia negativa que, de no abordarse adecuadamente, podría llevar a la disminución de ventas o ganancias.

Por otro lado, el análisis interno de la empresa permite identificar fortalezas y debilidades. Las fortalezas son atributos internos que brindan una ventaja competitiva frente a la competencia, mientras que las debilidades son características que colocan a la empresa en una posición de desventaja.

En este contexto, se identificarán las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de Molinos Río de Plata S.A. para proponer recomendaciones que optimicen su desempeño, minimizando debilidades, enfrentando amenazas, manteniendo fortalezas y aprovechando oportunidades.

#### **3.2. Finanzas corporativas**

En el contexto de este trabajo, las finanzas corporativas se abordan como una herramienta fundamental para comprender y analizar la rentabilidad de Molinos Río de la Plata S.A. Siguiendo la perspectiva de Fowler Newton (2004), se reconoce la importancia de contar con información precisa y relevante sobre el patrimonio y la evolución de la empresa, obtenida a través de sus estados financieros.

Sin embargo, el análisis de una empresa no debe basarse únicamente en la información contenida en sus estados financieros. La interpretación de esta información se enriquece cuando

se complementa con otras herramientas de finanzas, marketing y estrategia. Para ello, se debe considerar:

- Otros informes generados por la empresa: en el caso de Molinos Río de la Plata S.A., se analizarán las memorias, los informes anuales de sustentabilidad disponibles en su sitio web, así como cualquier otra información pública relevante.
- Información sobre el contexto: se utilizarán las conclusiones del análisis PESTEL para evaluar el macroentorno y la matriz de las cinco fuerzas de la competencia para examinar el microentorno.
- Información sobre la estrategia de la empresa: se tomarán en cuenta la matriz de Producto / Mercado, la matriz de estrategias genéricas, el ciclo de vida de los productos, la cadena de valor y el análisis FODA para extraer conclusiones sobre la posición estratégica en el mercado de la empresa.

Como señala Pérez (2014), el análisis de estados financieros implica desglosar los datos para que adquieran significado y permitan una toma de decisiones informada. La elección del instrumental a aplicar sobre los estados financieros debe ajustarse al objetivo establecido y a los aspectos que se desean profundizar.

En este sentido, se utilizarán razones económicas específicas para evaluar la capacidad de la empresa para generar resultados, analizando tanto la rentabilidad del patrimonio como la del activo. Se utilizarán índices denominados medidas de rentabilidad, cuyo propósito es: “medir el grado de eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y administra sus operaciones” (Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D., 2016, pág. 64)

Si bien existen diferentes maneras de determinar los índices de rentabilidad con la información de los estados financieros, una característica común a todos es que en el numerador siempre se coloca una medida de resultado y en el denominador siempre se coloca una medida de capital. (Dumrauf, 2022)

Una vez calculados los indicadores de rentabilidad, para profundizar el análisis de la composición y causas de variaciones del resultado, se complementa con el análisis vertical del Estado de Resultados.

Todos los indicadores (también llamados ratios) se calculan para los cuatro ejercicios contables que comprenden el horizonte temporal bajo análisis. Los ratios proporcionan indicios sobre una situación específica, sin embargo, a menos que se trate de valores extremos, es difícil realizar un análisis completo utilizando solo esta herramienta. Por lo que se acompañan de:

- Comparaciones entre datos absolutos: aunque el análisis se lleva a cabo en gran medida en términos relativos (porcentajes, cocientes), es crucial no perder de vista las comparaciones entre datos absolutos. Según Fowler Newton, los valores a comparar pueden extraerse de estados financieros en una misma fecha o de estados financieros sucesivos, tanto de la entidad emisora como de otras (Fowler Newton, 2011). En el presente trabajo, también se realiza una comparación de los valores de rentabilidad de la empresa con otra compañía del mismo rubro.
- Análisis de variaciones: se enfoca en identificar y explicar las diferencias entre los valores de distintos períodos. Permite detectar tendencias y evaluar el impacto de decisiones estratégicas.
- Análisis horizontal: “supone considerar los valores de las masas patrimoniales y de resultados como una serie de tiempo. A partir de los mismos, pueden calcularse las variaciones año a año” (Spidalieri, 2010, pág. 216). Consiste en convertir una serie de números de diferentes períodos en valores relativos para evaluar tendencias. Esto implica relacionar datos homogéneos en distintas fechas. En el cálculo, se utiliza una cifra base correspondiente a una fecha o período inicial como denominador y la cifra del mismo concepto en una fecha o período posterior como numerador

Como señala Pérez (2014), los distintos objetivos que tiene cada empresa conforman una red, la cual debe estar sustentada, al menos en el largo plazo, con el objetivo de la rentabilidad. De allí, la importancia del análisis de la rentabilidad de la empresa, para establecer un diagnóstico de su situación actual y las perspectivas futuras para efectuar recomendaciones sobre cursos de acción a seguir.

### 3.2.1. Medidas de Rentabilidad

#### 3.2.1.1. Rentabilidad del activo

Para determinar la eficiencia en la gestión de los recursos totales, independientemente de las fuentes de financiamiento (capital propio o capital de terceros), se calcula el siguiente indicador:

|                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $\text{Rentabilidad del activo (ROA)} = \frac{\text{Ganancia del período} + \text{Costos financieros}}{\text{Activo Promedio}}$ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Ecuación 1: Rentabilidad del activo**

**Fuente:** Elaboración propia en base a (Pérez, 2014)

Este cociente señala cuánto se obtiene o se pierde, por cada peso de recursos totales invertidos en la compañía. Dado que no toma en cuenta el impacto financiero de la gestión, recibe la denominación de tasa de rentabilidad económica.

Según Pérez, el resultado de este indicador, debe ser comparado respecto de los objetivos de cada empresa previstos en el planeamiento o con otras compañías del mismo sector de actividad, para verificar la eficiencia en el uso de los recursos totales en relación a otras entidades. (Pérez, 2014).

El indicador de rentabilidad el activo se puede descomponer en los dos elementos que lo componen:

$$\text{Rentabilidad del activo (ROA)} = \text{Margen sobre ventas} \times \text{Rotación del activo}$$

**Ecuación 2: Rentabilidad del activo - Apertura**  
**Fuente: Elaboración propia en base a (Pérez, 2014)**

La fórmula de Du Pont descompone ambos conceptos, para poder evaluar los efectos sobre la rentabilidad del activo originados en alguno de los siguientes elementos:

$$\text{Rentabilidad del activo (ROA)} = \frac{\text{Ganancia del período} + \text{Costos financieros}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Promedio}}$$

**Ecuación 3: Rentabilidad del activo – Fórmula de Du Pont**  
**Fuente: Elaboración propia en base a (Pérez, 2014)**

### 3.2.1.2. Rentabilidad del patrimonio

Para determinar la productividad de los fondos aportados por los propietarios, se calcula el siguiente indicador:

$$\text{Rentabilidad del patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Ganancia del período}}{\text{Patrimonio Neto Promedio}}$$

**Ecuación 4: Rentabilidad del patrimonio**  
**Fuente: Elaboración propia en base a (Pérez, 2014)**

Esta relación muestra cuánto ganan o pierden los propietarios por cada peso invertido en la compañía. Se conoce también como tasa de rentabilidad financiera porque considera los gastos generados por el pasivo incluidos en la ganancia del período.

Según Pérez, el resultado de este indicador, debe ser comparado respecto de los objetivos de cada empresa o con inversiones alternativas, especialmente en aquellos casos en los que no haya barreras que impidan la salida de los fondos invertidos en la compañía (Pérez, 2014).

### 3.2.2. Análisis vertical de Estado de Resultados

Un estado financiero se analiza verticalmente cuando del mismo se elige un importe relevante para su empleo como cifra base y se calculan los cocientes entre los importes asignados a cada componente del estado y dicha cifra base.

“El análisis vertical consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa” (Dumrauf, 2022, pág. 53)

Fowler Newton considera adecuado tomar como cifra base, para el Estado de Situación Patrimonial el total del activo, mientras que para los componentes del Estado de Resultados toma como cifra base los ingresos originados en las actividades principales, es decir, las ventas (Fowler Newton, 2011).

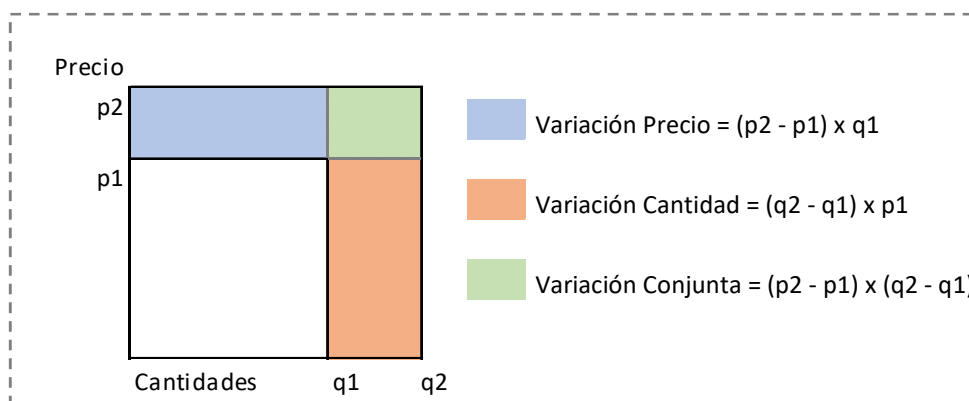
En el caso bajo análisis se va a calcular la participación de cada uno de los componentes del Estado de Resultados sobre el Ingreso de actividades ordinarias.

Adicionalmente, se calculará el EBITDA (ganancia antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) y su participación en el total de ingresos de las actividades ordinarias. Este subtotal al excluir el efecto de costo del pasivo, el efecto impositivo, las amortizaciones y depreciaciones, se presenta como una medida normalmente utilizada en el análisis y evaluación de la eficiencia en la generación de resultados de las empresas, ya que es independiente de la estructura de financiamiento, de las políticas fiscales coyunturales y del método utilizado para el cálculo de depreciaciones y amortizaciones. (Pérez, 2014)

Para una comprensión más profunda de la generación de resultados, el análisis se extenderá a los componentes de la ganancia bruta: los ingresos de actividades ordinarias y el costo de ventas de bienes y servicios prestados. Posteriormente, se examinarán los gastos de comercialización y los gastos de administración.

Como indica Spidalieri, el resultado bruto “será consecuencia de un determinado nivel de actividad (generalmente indicado por las cantidades vendidas) y una combinación de precios unitarios de venta y de costos plenos” (Spidalieri, 2010).

En consecuencia, la variación de la ganancia bruta entre dos períodos se origina por cambios en las ventas y en el costo de ventas, pero en cada caso dichos cambios pueden ser originados por variaciones en el precio (de ventas y de costo, respectivamente), por variaciones en las cantidades. Para desglosar estas variaciones y entender sus causas subyacentes, se empleará el Análisis de las Variaciones del Margen Bruto. De modo que para analizar el origen del cambio en las ventas y en el costo de ventas, Pérez grafica las variaciones de la siguiente manera (Pérez, 2014):

**Ilustración 4: Análisis de las Variaciones del Margen Bruto****Fuente: Elaboración propia en base a (Pérez, 2014)**

- Variación precio: surge de la diferencia de precios (de venta o de costo) entre dos períodos que se multiplica por la cantidad del primer período:
- Variación cantidad: surge de la diferencia entre las cantidades vendidas entre dos períodos multiplicada por el precio del período 1.
- Variación conjunta: es la variación originada en forma conjunta por el precio y las cantidades.

#### IV. PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

##### 4.1. Conceptos estratégicos clave

En el año 2020, la empresa presentó su actual propósito: “Alentar a los argentinos a comer mejor, en todo momento y lugar, con productos ricos, prácticos, saludables y accesibles” (Molinos Río de la Plata S.A., 2020, pág. 5).

Adicionalmente, definió su visión como: “Ser protagonista en la construcción de un futuro mejor desarrollando un modelo de negocio sustentable, capaz de conjugar rentabilidad y eficiencia con responsabilidad social, para asegurar el largo plazo y satisfacer necesidades e intereses de las personas”. (Molinos Río de la Plata S.A., 2020, pág. 13).

Si bien de la información pública disponible no surge directamente una declaración formal de misión, en función a un análisis exhaustivo de toda la información disponible de la empresa, se confeccionó la siguiente definición de misión: producir y comercializar alimentos y bebidas de calidad, contribuyendo al bienestar y la salud de las personas mediante prácticas sostenibles y responsables en toda la cadena de valor.

En tanto, que con respecto a los valores, de acuerdo al último reporte de sustentabilidad (Molinos Río de la Plata S.A., 2023) publicado por la empresa, la estrategia de Molinos se fundamenta en cuatro pilares transversales: bases del negocio, salud y bienestar, desarrollo de

personas y comunidad, y huella ambiental. A partir de estos pilares, se identifican los siguientes valores:

- Ética y transparencia en la gestión del negocio
- Calidad y seguridad alimentaria
- Compromiso con la comunidad, inclusión y diversidad
- Responsabilidad con el medio ambiente y sustentabilidad.

## **4.2. Análisis del entorno**

Mediante el análisis complementario de los enfoques PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter, se busca comprender el contexto en el que Molinos Río de la Plata S.A. desarrolló sus actividades. La identificación de desafíos y oportunidades en el macro y micro entorno resulta esencial tanto para diagnosticar la situación actual de la compañía como para fundamentar recomendaciones que optimicen su desempeño económico.

### **4.2.1. Análisis PESTEL**

A continuación, se presenta un análisis PESTEL del entorno en el que Molinos Río de la Plata S.A. operó durante el período 2021-2024. Este análisis examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que han influido en el desempeño de la empresa, así como las expectativas futuras para estas variables.

#### **4.2.1.1. Entorno Político**

##### Gobierno

En el periodo 2019-2023, la gestión de Alberto Fernández enfrentó la pandemia de coronavirus y tomo medidas de aislamiento. La excesiva prolongación de dichas medidas y los problemas internos en el oficialismo intensificaron la polarización política. (Garay, C. y Simison, E., 2023)

El año 2023 culminó con un proceso electoral incierto que resultó en la victoria de Javier Milei. Su gobierno propuso un programa económico centrado en la eliminación del déficit fiscal. Un hito de su gestión fue la aprobación de la Ley de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos (Ley n° 27742) en julio, que incluyó importantes reformas y desregulaciones en áreas clave, además de reestructuraciones en el sector público.

En el ámbito aduanero, se eximieron de derechos de importación a las importaciones, mientras que las exportaciones estratégicas recibirán incentivos cambiarios progresivos. Hacia finales de 2024, tras un primer año de gestión enfocado en el control de variables económicas,

el gobierno de Milei se prepara para las próximas elecciones legislativas. (Molinos Río de la Plata S.A. , 2024)

#### Confianza

Para evaluar el nivel de confianza en el gobierno, se utiliza el “Índice de Confianza en el Gobierno” elaborado por la Universidad Torcuato Di Tella, que mide la opinión pública sobre el desempeño del gobierno nacional, promediando respuestas de 0 a 5 puntos. Sus componentes clave incluyen la evaluación general del gobierno, la percepción sobre la orientación de la gestión (bien común vs. intereses particulares), la eficiencia del gasto público, la honestidad de los funcionarios y su capacidad para abordar problemas.

Durante el período analizado, la gestión de Alberto Fernández tuvo un pico inicial en el índice debido a su rápida respuesta ante la pandemia, pero luego el índice mostró una tendencia a la baja. El promedio del índice fue de 1,69 durante su mandato, en contraste con 2,52 en los meses de gestión de Milei. La baja en los niveles de inflación logrados es uno de los factores que ha aumentado las expectativas de la población. (Infobae, 2024)

#### Estabilidad política

La fragmentación política en Argentina ha dificultado la formación de consensos dentro del Congreso, donde el oficialismo se encuentra en una posición minoritaria.

La incertidumbre que rodea el plan de ajuste estructural del presidente Javier Milei genera dudas sobre la aceptación de la población y su capacidad para llevar a cabo las reformas necesarias en un Congreso donde tiene escaso apoyo. (Centro UC Estudios Internacionales CEIUC, 2024)

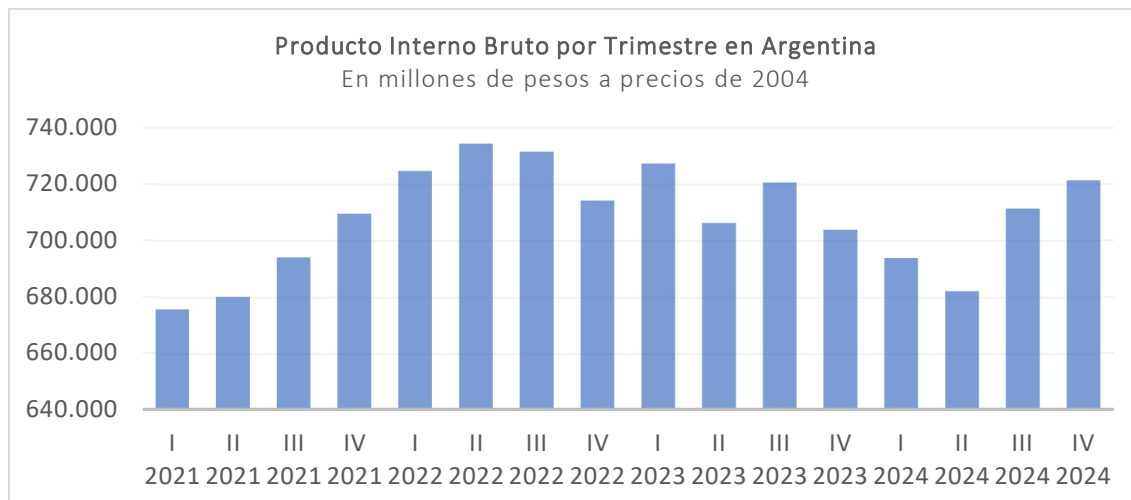
Las estrategias del gobierno para establecer vínculos con la oposición son fundamentales para avanzar en su agenda, especialmente en un entorno donde cualquier medida económica adversa podría incrementar el descontento social y fortalecer a la oposición. (Centro UC Estudios Internacionales CEIUC, 2025)

### **4.2.1.2. Entorno Económico**

#### Nivel de actividad

El Producto Interno Bruto (PIB) mide el valor de los bienes y servicios finales producidos durante un año. A partir de su valuación en moneda constante se puede evaluar el crecimiento real de la economía.

Para evaluar la evolución del nivel de actividad, se tomó el Producto Interno Bruto por trimestre a precios de 2004:



**Ilustración 5: Producto Interno Bruto (PIB) por trimestre en Argentina**

**Fuente:** Elaboración propia en base a series trimestrales desestacionalizadas de oferta y demanda globales publicadas por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina

De forma similar a la tendencia a nivel mundial, el nivel de actividad económica inició un proceso de recuperación con posterioridad a la recesión provocada por la pandemia del año 2020. A pesar de la recuperación en el año 2021, el PIB de Argentina aún se encontraba casi un punto porcentual por debajo de los valores anteriores a la pandemia.

El ritmo de crecimiento del PIB se mantuvo a lo largo del año 2022, en el cual se registró un incremento interanual del 5,2% con respecto al año anterior. Durante el año 2023, el PIB cayó en un 1,6%. Esta contracción se debió principalmente a la sequía que se venía registrando desde el último trimestre del año 2022, que generó la contracción del sector agrícola-ganadero. Mientras tanto, la industria mostró una leve caída del 2%; la construcción y el comercio crecieron aproximadamente el 1% en términos reales.

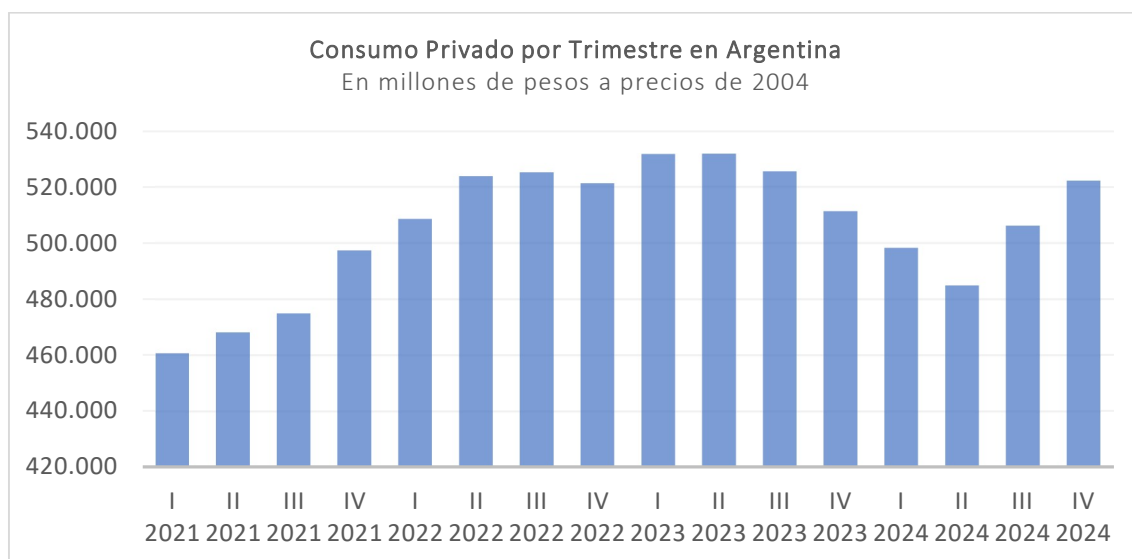
Finalmente, el contexto recesivo se prolongó durante el año 2024. De hecho, en el primer trimestre de 2024, la recesión se agravó debido a la disminución de los ingresos reales de la población y a las medidas de ajuste fiscal implementadas. En el segundo trimestre del 2024, la tasa de caída del PBI general se desaceleró para ubicarse en un 1,7%, situándose por debajo del mismo período del año 2023. Esta mejora, no obstante, se atribuye a la recuperación de la cosecha agrícola que, tras la sequía del año 2023, impulsó un aumento anual del 82% en el valor agregado del sector en el segundo trimestre. El resto de los sectores mantuvieron en un entorno de recesión en el segundo trimestre. En los últimos dos trimestres, los índices de actividad han mostrado una mejora (Molinos Río de la Plata S.A. , 2024)

En cuanto a las proyecciones futuras, de acuerdo con el Relevamiento de Expectativas de Mercado del mes de Enero de 2025 publicado por el Banco Central de la República Argentina, se proyectan subas trimestrales consecutivas de 1,0% del Producto Interno Bruto (PIB) durante el primer semestre del año 2025. Para todo 2025 se espera en promedio un nivel de PIB real 4,6% superior al promedio de 2024. (Banco Central de la República Argentina, 2025).

### Consumo privado

El consumo privado es uno de los componentes del Producto Interno Bruto (PIB) y se conforma por el gasto efectivo e imputado de los hogares más transferencias sociales en especie de las instituciones sin fin de lucro. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina, 2024)

En este punto, se analiza la evolución del consumo privado como indicador económico que tiene un impacto directo sobre una empresa que produce y comercializa alimentos y bebidas. En consecuencia, se toma para el horizonte temporal bajo análisis se tomó el valor del consumo privado a precios de 2004, tal como se expone en el siguiente gráfico:



**Ilustración 6: Consumo Privado por trimestre en Argentina**

**Fuente:** Elaboración propia en base a series trimestrales desestacionalizadas de oferta y demanda globales publicadas por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina

Durante el año 2021, si bien el nivel de consumo privado registró una leve mejoría con respecto al año anterior, caracterizado por crisis sanitaria producto de la Pandemia por coronavirus, sigue estando en niveles bajos. A lo largo de los primeros tres trimestres del año 2022, el consumo privado continuó creciendo, alcanzando en el primer trimestre del año 2023 el valor más alto de todo el horizonte temporal bajo análisis. Luego, el indicador finaliza el año 2023 con un notable deterioro que continúa durante los dos primeros trimestres de 2024. Luego

en el tercer trimestre del año 2024, el indicador vuelve a crecer, pero aún se encuentra lejos de los valores más altos registrados en el año 2023.

Para el primer semestre del año 2025, se espera un crecimiento lento del consumo, con posibilidades de una mejora más significativa en la segunda mitad del año, impulsada por la reducción de la inflación y la consecuente recuperación del poder adquisitivo. (Infobae, 2025)

Dados los bienes que comercializa la empresa bajo análisis, es importante considerar el indicador de consumo publicado por la Cámara Argentina de Comercio y Servicios que muestra, con una periodicidad mensual, la evolución del consumo en bienes y servicios finales por parte de los hogares. En el resumen ejecutivo publicado con datos del mes de diciembre de 2024, el indicador de consumo acumuló en 2024 una caída del 7,4% con respecto al año anterior. Esta disminución se atribuye a la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores. Sin embargo, es importante considerar que la base de comparación del año 2023 fue particularmente alta debido a un consumo artificialmente impulsado por incentivos electorales del gobierno precedente (conocido como “Plan Platita”). Esta situación generó un sobrecalentamiento de la demanda, que actuaba como mecanismo de defensa ante una inflación descontrolada.

En este punto se ha analizado la evolución del indicador económico de consumo privado, mientras que dentro de los aspectos económicos se incluyen los hábitos de compra, para analizar comportamientos de compra del consumidor final de los productos que comercializa la empresa.

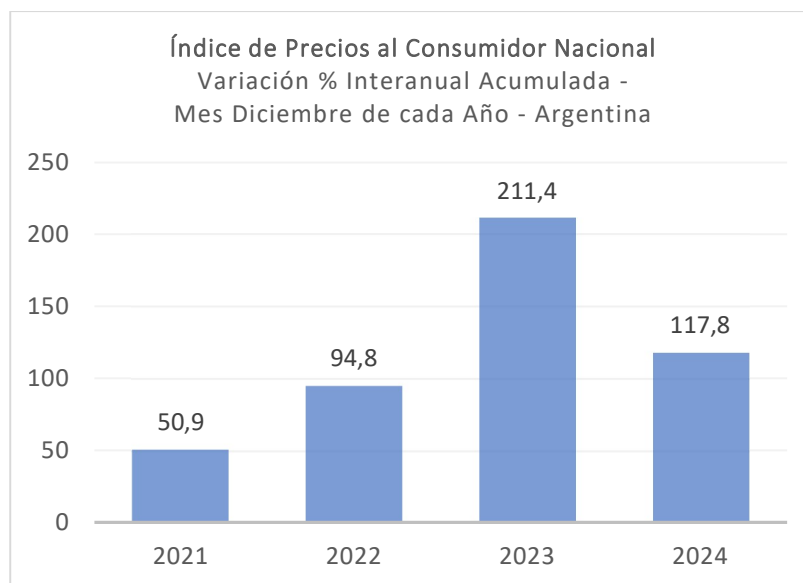
#### Nivel de Precios

La Resolución Técnica N° 6 emitida por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) establece el procedimiento para reexpresión de Estados Contables en moneda homogénea. (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, 1984). Esta normativa fue modificada por la Resolución JG FACPCE N°539/18, que aprobó las normas necesarias para la reanudación del proceso de Ajuste por Inflación a partir de los Estados Contables anuales o intermedios cerrados a partir del 01 de Julio de 2018. (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, 2018)

Esta resolución, además, determina que desde enero 2017 el índice a utilizar es el Índice de Precios al Consumidor (IPC) Nacional publicado por el INDEC. En consecuencia, este será el índice que se tomará como referencia para analizar la evolución del nivel de precios en Argentina y para evidenciar el proceso inflacionario durante el horizonte temporal bajo análisis.

El Índice de precios al consumidor (IPC) de la República Argentina mide la evolución de los precios de un conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en áreas urbanas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina, 2024)

En el siguiente gráfico, se expone la variación porcentual interanual acumulada al mes de diciembre de cada año del IPC Nacional en Argentina:

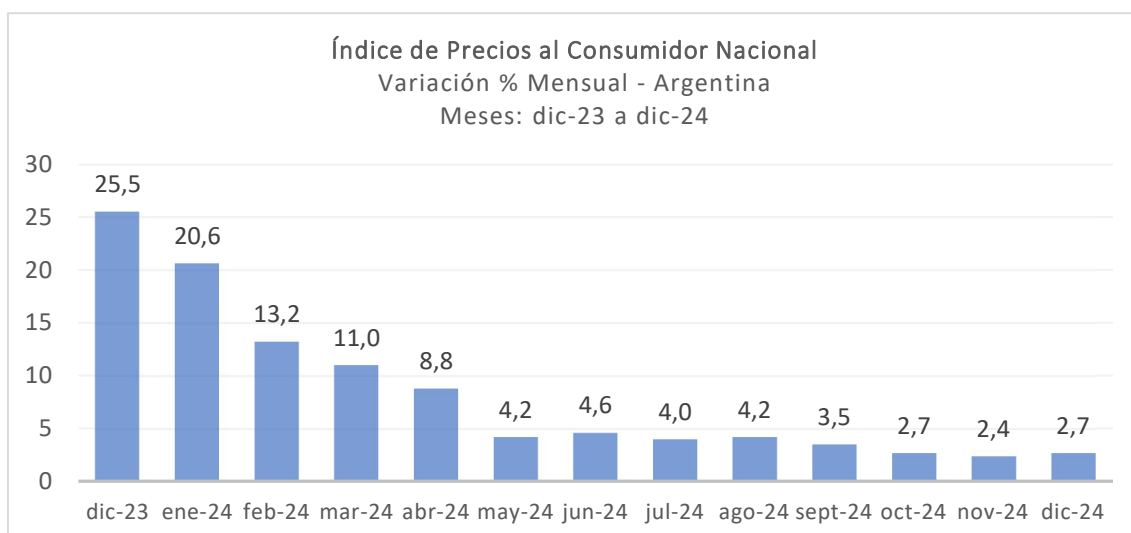


**Ilustración 7: Variación % Interanual Acumulada de Índice de Precios al Consumidor Nacional al mes Diciembre de cada Año en Argentina**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Índice de precios al consumidor con cobertura nacional publicado por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina

Durante el año 2021, la influencia temporal de los controles de precios establecidos por la Secretaría de Comercio no logró contener el incremento en el nivel general de precios, con lo que la inflación alcanzó un aumento anual del 50,9%. En el año 2022, la tasa de inflación fue del 94,8% anual.

El año 2023, la inflación anual se situó en el 211,4%. Inicialmente, las medidas del nuevo gobierno generaron una aceleración de la tasa de inflación, pasando de un promedio del 12% mensual entre agosto y noviembre de 2023 a 25,5% mensual en diciembre y 20,6% en enero de 2024. Posteriormente, el ajuste fiscal y monetario propició una desaceleración, resultando en una inflación anual del 117,8% para 2024. (Molinos Río de la Plata S.A. , 2024). En el siguiente gráfico se demuestra la evolución de la inflación mensual desde diciembre de 2023 a diciembre de 2024:



**Ilustración 8: Variación % Mensual de Índice de Precios al Consumidor Nacional**

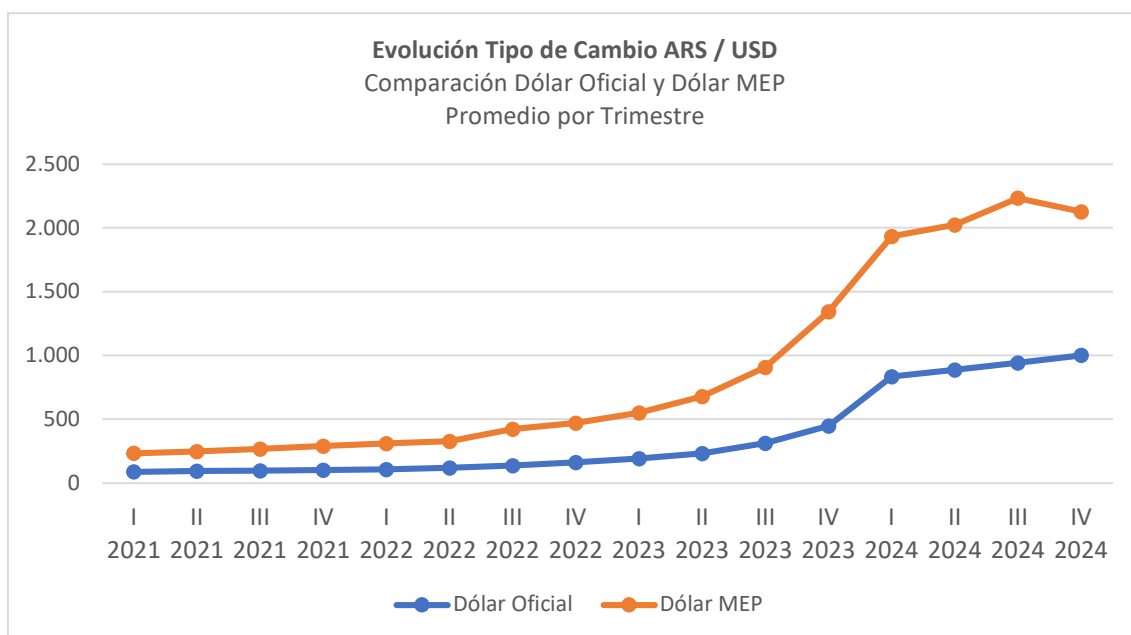
**Fuente:** Elaboración propia en base a Índice de precios al consumidor con cobertura nacional publicado por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina

Si bien, el nivel de inflación sigue siendo uno de los más altos del mundo, implica una reducción significativa con respecto al año anterior, con expectativas para los meses siguientes de senderos descendentes, y una inflación esperada anual para 2025 del 23,2%. (Banco Central de la República Argentina, 2025).

#### Tipo de Cambio

El BCRA publica diariamente el Tipo de Cambio de Referencia -Comunicación "A" 3500 (Mayorista) en pesos por dólar (ARS/USD), el cual se considera el tipo de cambio oficial. (Banco Central de la República Argentina, 2025). Este valor se compara con el dólar MEP (Mercado Electrónico de Pagos), que es una opción de inversión que permite operar en dólares a través de la compra y venta de bonos o acciones que coticen tanto en pesos y en dólares. El dólar MEP se toma como valor de referencia para el mercado y se compara con el dólar oficial. (Ámbito Financiero, 2024)

El siguiente gráfico muestra la evolución del valor promedio de ambos tipos de cambio por trimestre en el horizonte temporal bajo análisis:



**Ilustración 9: Evolución Tipo de Cambio ARS / USD - Comparación Dólar Oficial y Dólar MEP Promedio por Trimestre**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Tipo de Cambio de Referencia - Comunicación "A" 3500 (Mayorista) publicado por el Banco Central de la República Argentina y Dólar MEP publicado por Ámbito Financiero

El tipo de cambio oficial cerró el año 2021 en 101,89 pesos por dólar, lo cual representó una devaluación del orden del 23% con respecto a diciembre del año 2020. Adicionalmente, la brecha entre el tipo de cambio oficial y el dólar MEP se disparó, alcanzando casi un 100% en diciembre de 2021.

En el transcurso del año 2022, se observó que la tasa de devaluación mensual fue inferior a la inflación hasta el mes de septiembre, una dinámica que cambió a partir de octubre, cuando la devaluación comenzó a superar la inflación. Sin embargo, al finalizar el año, la devaluación acumulada fue del 72,5%, mientras que la inflación anual alcanzó el 94,8%. Asimismo, la diferencia entre el tipo de cambio oficial y la cotización del dólar MEP promedió el 100% durante todo el período.

Entre el mes de enero y el mes de julio del año 2023, el valor del dólar oficial siguió de cerca la dinámica inflacionaria. Sin embargo, en el mes de agosto, una devaluación del 27% (punta a punta) alteró la dinámica inflacionaria. Finalmente, en el mes de diciembre de 2023, una de las medidas iniciales del nuevo gobierno fue realizar una fuerte devaluación del tipo de cambio oficial, con un incremento del 118,3%. En consecuencia, la brecha entre el valor del dólar oficial y el dólar MEP se redujo al mínimo valor de los últimos cuatro años.

A partir del mes de enero de 2024, el Gobierno tomó la política de ajustar la cotización del dólar oficial en un orden del 2% mensual, lo cual se mantuvo a lo largo de todo el año. El año finalizó con una brecha del 13% entre el valor del dólar oficial y el dólar MEP.

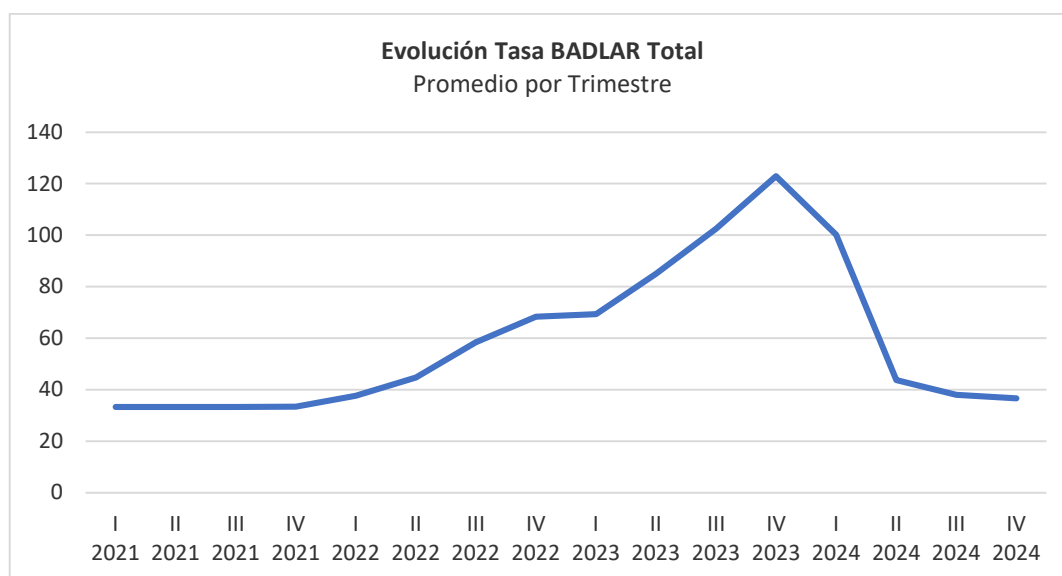
Se espera un ritmo de depreciación cambiaria uniforme a lo largo de todo el año 2025 y se pronostica un tipo de cambio oficial nominal de \$ 1201/USD, que implica una variación interanual esperada del 17,6% a diciembre de 2025. (Banco Central de la República Argentina, 2025).

En cuanto al mercado de cambios, en el mes de abril de 2025 el Gobierno eliminó el cepo, lo que implicó para las empresas la flexibilización de los pagos de importaciones, la habilitación del giro de utilidades al exterior a partir de los balances correspondientes al 2025. Se eliminó el dólar “blend” (80% oficial, 20% financiero), lo cual simplificó las operaciones de exportación. (La Voz, 2025)

### Tasa de Interés

La tasa de interés BADLAR, se calcula como la tasa promedio ponderado por monto para a depósitos a plazo fijo con plazo de 30 a 35 días de más de un millón de pesos. (Banco Central de la República Argentina, 2024)

El siguiente gráfico muestra la evolución del valor promedio de la tasa BADLAR total por trimestre en el horizonte temporal bajo análisis:



**Ilustración 10: Evolución Tasa BADLAR Total - Promedio por Trimestre**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Tasa BADLAR Total publicada por el Banco Central de la República Argentina

Según se observa en el gráfico, durante el año 2021, la tasa de interés para depósitos a plazos fijos se ha mantenido relativamente constante.

Durante el año 2022, a medida la inflación mensual se incrementaba, el Banco Central de Argentina (BCRA) respondió aumentando la tasa de interés mínima garantizada para depósitos a plazo fijo.

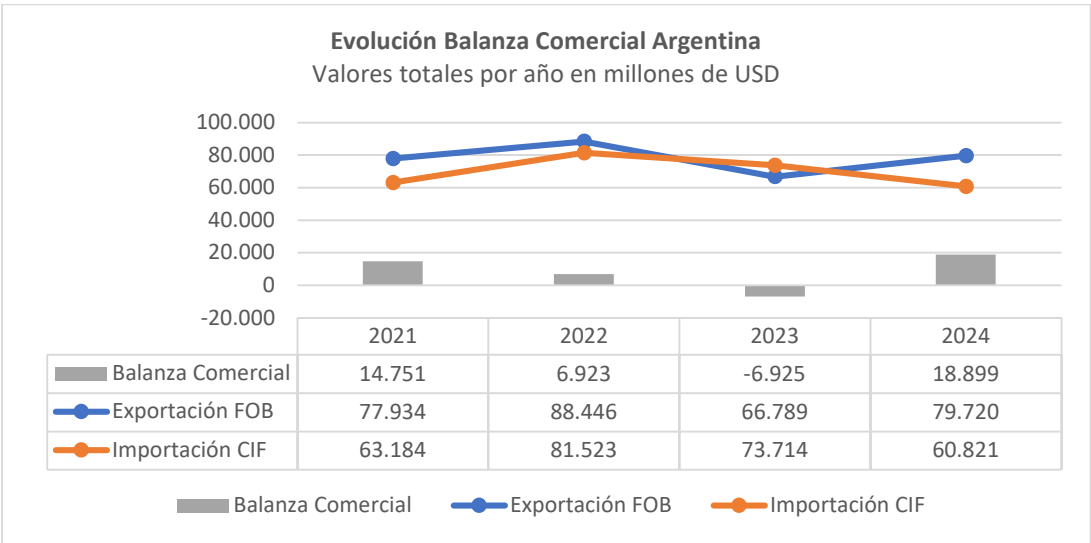
En el mes de mayo de 2023, el Banco Central de Argentina anunció un aumento en su tasa de interés, estableciendo un mínimo de 92% para depósitos a plazo fijo. Esta decisión forma parte de las medidas implementadas para enfrentar la inflación. Durante el año 2023, el BCRA intentó que la tasa de interés real fuera positiva, sin embargo, no lo logró ya que siempre estuvo por detrás de la inflación. En diciembre, con la asunción del nuevo gobierno, la tasa de interés real pasó a ser negativa. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)

Durante el año 2024, la tasa de interés siguió bajando hasta alcanzar un valor en torno al 31% nominal anual. A partir del mes de octubre de 2024, el BCRA comenzó a publicar una nueva tasa denominada Tasa Mayorista de Argentina (TAMAR), calculada como la tasa promedio ponderado por monto, correspondiente a depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días de plazo de 1.000 millones de pesos o más. Es una actualización de la tasa BADLAR, que modifica el monto mínimo de los depósitos, que había quedado desactualizado por la inflación.

En cuanto a las expectativas futuras, se pronostica que la tasa de interés seguirá bajando a lo largo del año 2025, proyectando para diciembre de 2025 una TAMAR de 24,0% nominal anual (equivalente a una tasa efectiva mensual de 2,0%). (Banco Central de la República Argentina, 2025).

Balanza comercial

La balanza comercial es la relación entre los ingresos en dólares provenientes de los productos que exporta el país al mundo y de aquellos artículos que se compran en el exterior. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina, 2024). El siguiente gráfico muestra la evolución de la balanza comercial en el horizonte temporal bajo análisis:



**Ilustración 11: Evolución Balanza Comercial Argentina - Valores totales por año en millones de USD**  
Fuente: Elaboración propia en base a balanza comercial argentina publicada por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina

Durante el año 2021, la balanza comercial argentina registró un superávit de USD 14.751 millones. Las exportaciones experimentaron un notable aumento del 42% en comparación con el año anterior, mientras que las importaciones registraron un incremento interanual de 49,2%, siendo los bienes intermedios el uso económico más relevante (40,8% del total de importaciones). Este uso económico incluye vacunas para medicina humana, cuyas importaciones crecieron USD 941 millones en el período, producto de la pandemia.

Durante el año 2022, el conflicto en Ucrania provocó un aumento en los precios de commodities, tanto de los que Argentina exporta (granos y soja) como de aquellos que importa (energía). Las exportaciones alcanzaron un valor récord, registrando un incremento interanual del 13,5% y las importaciones se incrementaron 29,0% con respecto al año anterior.

Durante el año 2023, la sequía fue la principal causa del déficit comercial externo. En 2024 las exportaciones argentinas experimentaron un crecimiento interanual de 19,4%, mientras que las importaciones tuvieron una caída interanual de 17,5%. El balance comercial arrojó un saldo positivo de USD 18.899 millones. Al igual que durante todo el horizonte temporal bajo análisis el rubro de mayor importancia dentro de las exportaciones argentinas fue manufacturas de origen agropecuario, mientras que los bienes intermedios continuaron siendo el uso económico predominante en las importaciones.

Para 2025, se prevé un aumento en las exportaciones del 4,2%, que sería inferior al incremento proyectado del 13,6% en las importaciones, generando en consecuencia una caída en el saldo de la balanza comercial con respecto al año 2024. (Banco Central de la República Argentina, 2025).

#### **4.2.1.3. Entorno Social**

##### Mercado de Trabajo

Para poder evaluar el mercado de trabajo, se analizaron los siguientes indicadores en el horizonte temporal bajo análisis:

- Tasa de actividad (TA): mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población. Se considera población económicamente a las personas con una ocupación o que, sin tenerla, la buscan activamente y están disponibles para trabajar. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina, 2024)
- Tasa de empleo (TE): mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total. Se consideran ocupados a las personas que tienen al menos una

ocupación (trabajaron al menos una hora), sean o no asalariados. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina, 2024)

- Tasa de desocupación (TD): contempla la cantidad de personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina, 2024)

En la siguiente tabla se muestra la evolución de los tres indicadores:

**Tabla 1: Evolución Tasas del Mercado de Trabajo**

| Tasas / Período      | 4° Trim. 2021 | 4° Trim. 2022 | 4° Trim. 2023 | 3° Trim. 2024 |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Actividad            | 46,90         | 47,60         | 48,60         | 48,30         |
| Empleo               | 43,60         | 44,60         | 45,80         | 45,00         |
| Desocupación abierta | 7,00          | 6,30          | 5,70          | 6,90          |

**Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Permanente de Hogares publicada por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina**

Las tasas del mercado de trabajo han evolucionado en sintonía con el nivel de actividad, es decir, con el comportamiento del PBI. Luego de su recuperación con posterioridad a la pandemia durante el año 2021, tanto la tasa de actividad como la tasa de empleo crecieron hasta el año 2023, con la consecuente disminución de la tasa de desocupación abierta. En contraste, en el tercer trimestre del año 2024, la última información publicada a la fecha, demuestra una caída tanto del nivel de actividad como del nivel de empleo y un incremento de la desocupación abierta.

Para los próximo tres trimestres, se prevé que la tasa de desocupación abierta siga creciendo hasta alcanzar un valor del 7,2, para luego caer en el año 2026, estimando un valor de 6,5 para el último trimestre de este año. (Banco Central de la República Argentina, 2025).

Pobreza e Indigencia

Otros aspectos relevantes para evaluar el contexto social de una empresa del sector alimenticio son la pobreza y la indigencia. Estos indicadores analizan los ingresos de los hogares en relación con:

- Canasta Básica de Alimentos: se utiliza para medir la indigencia.
- Canasta Básica Total: amplía la canasta básica de alimentos para incluir bienes y servicios no alimentarios (vestimenta, transporte, educación y salud), lo que permite calcular el indicador de pobreza. Para el cálculo de la pobreza se considera la proporción de hogares cuyo ingreso no supera el valor de la CBT; mientras que para la indigencia, se toma la proporción de hogares

cuyo ingreso no superan la CBA. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina, 2024)

En la siguiente tabla se muestra la evolución de ambos indicadores:

**Tabla 2: Evolución Incidencia de la pobreza e indigencia en personas**

| % Personas | 2° Sem. 2021 | 2° Sem. 2022 | 2° Sem. 2023 | 1° Sem. 2024 |
|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Pobreza    | 37,30        | 39,20        | 41,70        | 52,90        |
| Indigencia | 8,20         | 8,10         | 11,90        | 18,10        |

**Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Permanente de Hogares publicada por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina**

La tabla anterior demuestra un notable incremento de ambos indicadores durante el año 2024 en relación a los períodos anteriores, como consecuencia de que el ingreso familiar se incrementó en menor medida que el aumento del valor de ambas canastas. Esto demuestra el impacto inmediato en la pobreza de la inflación, devaluación y recesión. (Infobae, 2024)

Sin embargo, un informe publicado por el Ministerio de Capital Humano proyecta, para el tercer trimestre del año 2024 un 44,6% de pobreza, mientras que para la indigencia la proyección es de 11,6%. Esta baja en los indicadores proyectados se atribuye tanto a la desaceleración de la inflación, como al refuerzo de programas sociales implementados por el gobierno como la Asignación Universal por Hijo. (Ministerio de Capital Humano, 2024)

Hábitos de compra

Durante el año 2021, se mantuvieron algunos hábitos de consumo adquiridos en la pandemia, caracterizados por volúmenes de compra más grandes pero en ocasiones menos frecuentes. Si bien se flexibilizaron las medidas de parte del gobierno que limitaban la movilidad de los ciudadanos, los consumidores siguen optando por minimizar la cantidad de viajes de compra a los registrados con anterioridad a la pandemia. (Molinos Río de la Plata S.A., 2021)

En el año 2022, la clase media argentina pudo mantener el nivel de consumo, optó por adquirir productos de lujo, explorando nuevos canales y sujeto a promociones. La frecuencia de compra comenzó a incrementarse, mientras que hipermercados y supermercados impulsaron el volumen promocional, ofreciendo conveniencia y expandiendo su alcance a los hogares de forma más regular, para fomentar su crecimiento. (Molinos Río de la Plata S.A., 2022)

El año 2023 estuvo marcado por una alta incertidumbre en un contexto electoral, junto con el importante efecto de la inflación sobre la capacidad adquisitiva de los hogares, situación que continuó afectando los hábitos de compra durante el primer semestre de 2024. En este periodo, el comportamiento de compra de los argentinos reflejó un ajuste significativo,

priorizando el ahorro y optando por alternativas más accesibles, desplazando marcas reconocidas por opciones más económicas. (Infobae, 2025)

Durante el año 2024, los hogares tuvieron que adaptar su nivel de consumo ante la nueva realidad de sus ingresos disponibles. En el primer semestre, caracterizado por un escenario desafiante y consumidores que racionalizan más sus decisiones de compra, las marcas de bajo precio obtuvieron mayor protagonismo. Sin embargo, en la segunda mitad del año, la estabilidad económica y la desaceleración de la inflación impulsaron la confianza de los consumidores, lo que llevó a un incremento en el consumo de marcas de calidad. (Molinos Río de la Plata S.A. , 2024)

### Tendencias en alimentación

Algunas de las tendencias a nivel mundial sobre alimentación y conductas de consumo relacionadas con esta, son:

- Alternativas y dietas específicas: la creciente la popularidad de dietas específicas como el veganismo, el vegetarianismo y opciones libres de gluten impacta sobre las decisiones de compra de alimentos, generando una mayor demanda de productos que se adapten a estas preferencias.
- Impacto en la salud: el consumidor selecciona alimentos por su sabor y por el impacto sobre su salud, por lo que muestra mayor interés en alimentos orgánicos, productos naturales, y opciones que promuevan su bienestar.
- Sostenibilidad: la conciencia ambiental es un factor al elegir alimentos. Se priorizan productos locales, de temporada y con prácticas agrícolas sostenibles.
- Estilo de vida: existe una tendencia hacia la innovación en productos alimenticios, con un enfoque en ingredientes cuya funcionalidad nutricional esté mejorada y en formatos convenientes para adaptarse a estilos de vida ocupados.

Estas tendencias obligan a las empresas de la industria alimenticia a modificar sus recetas y el modo de elaboración de sus productos, así como la gestión de sus negocios. (La Nación, 2023)

### Tendencias en consumo de vino

La empresa opera en dos segmentos de negocio: alimentos, cuyas tendencias ya se analizaron en el apartado anterior, y bodegas, para las cuales se analizarán las tendencias en consumo de vinos a continuación.

Según el Observatorio Vitivinícola Argentino, durante décadas, el consumo de vino se ha reducido en los mercados tradicionales de Europa continental, lo cual era compensado por el aumento en mercados como el norte de Europa, EEUU, Japón, China y Australia. Sin embargo, en la última década, incluso estos mercados que antes impulsaban el crecimiento han comenzado a mostrar una disminución en el volumen de consumo.

Sin embargo, esta reducción en la demanda no coincide necesariamente con una caída en la cantidad de consumidores de vino. De hecho, la población de bebedores de vino ha crecido en Reino Unido, Estados Unidos, Corea del Sur y Japón. La explicación reside en las modificaciones en los hábitos de consumo, como la intensidad y frecuencia, debido a factores como:

- Cambios en el estilo de vida: los cambios hacia un estilo de vida más saludable muestran una creciente tendencia de los consumidores hacia la moderación y una mayor aceptación de la socialización sin alcohol. Esta transformación ha sido potenciada por las redes sociales, ya que los individuos son conscientes de la facilidad con la que imágenes y vídeos pueden ser compartidos en línea, lo que los lleva a querer mantener el control de su imagen, y las estrategias de moderación contribuyen a ese fin.
- Mayor competencia con otras categorías de bebidas: las nuevas generaciones, especialmente los Millennials y la Generación Z, muestran una menor lealtad hacia categorías de bebidas específicas. Son generaciones más abiertas a la experimentación y a la rotación entre variedades de productos, lo cual incrementó la popularidad de bebidas especiales y cócteles.
- Menor participación de los jóvenes adultos en el vino: los consumidores adultos más jóvenes tienden a consumir menos vino en general, lo cual se atribuye a cambios en sus estilos de vida, como el abandono de la tradición de acompañar las comidas diarias con vino.
- Deseo de mejorar la experiencia de beber: ha llevado a muchos consumidores a elegir marcas y categorías más "premium" o aspiracionales. Si bien se bebe con menos frecuencia, se busca una experiencia más exclusiva, lo cual ha impactado en el incremento de la demanda de vinos de alta calidad, orgánicos o espumosos.

Los factores señalados determinan una clara división en los segmentos de precios. Los vinos de gama baja están experimentando una caída de volumen de ventas, mientras que las categorías de vinos con precios desde el "súper premium" en adelante experimentan un

crecimiento, que de todos modos se ha desacelerado. (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2024)

#### **4.2.1.4. Entorno Tecnológico**

##### Transformación digital

La industria argentina de alimentos y bebidas se distingue por su cultura de innovación constante. La reconversión tecnológica es una práctica permanente que posibilita la diversificación del portafolio y la adaptación a las demandas del mercado global. (Infobae, 2024)

Existe una tendencia de las empresas hacia la adopción de nuevas herramientas y metodologías más ágiles y flexibles a través de la transformación digital. Esto implica digitalizar operaciones y procesos para poder mejorar la experiencia de todos los grupos de interés vinculados: proveedores, clientes y usuarios internos de las empresas. La incorporación de infraestructura vinculada a tecnología de la información y a tecnología operativa se utiliza para optimizar procesos y lograr operaciones simples, ágiles y escalables

##### Automatización

Existe una creciente adopción de técnicas de automatización inteligente que permiten la integración de datos, la adaptación y escalabilidad para abordar proyectos más complejos.

Robotic Process Automation (RPA) es un software que automatiza procesos mediante un código basado en reglas que se integran y potencian tanto a sistemas como a las personas. Esta tecnología potencia la eficiencia al eliminar actividades manuales repetitivas, lo que permite liberar recursos para que se concentren en funciones más estratégicas. Adicionalmente, contribuye a la reducción de los errores humanos y a la minimización de riesgos vinculados a la manipulación de datos. Asimismo, mejora la toma de decisiones al agilizar los tiempos de procesamiento y ofrecer datos en tiempo real con análisis más precisos. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)

##### Gestión de procesos

En la búsqueda de procesos integrales, estándares, simples, ágiles y escalables, las empresas están rediseñando sus operaciones clave. La adopción de softwares de gestión permite centralizar y optimizar la administración de recursos, facilitando una respuesta eficiente a las demandas del mercado.

Es fundamental que las empresas adopten nuevas herramientas tecnológicas para mantener su agilidad y flexibilidad frente a los desafíos futuros. La implementación de técnicas

de Inteligencia Artificial (IA), por ejemplo, permite abordar una mayor variedad de retos y optimizar la operación de manera integral, lo que mejora la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

#### Seguridad informática

Las empresas enfrentan una amenaza constante dada por los ataques cibernéticos, que son cada vez más dinámicos y que las afectan a través de diversos canales digitales. Ante esta situación, es fundamental reforzar los controles en las empresas de todos los sectores. (La Nación, 2024)

Con la creciente transformación digital, proteger la información se vuelve primordial. Por ello, las empresas están implementando políticas de seguridad más robustas, que incluyen desde la capacitación y concientización del personal hasta la gestión proactiva de riesgos y vulnerabilidades en sus sistemas. Estas medidas se complementan con evaluaciones de riesgo y auditorías de seguridad periódicas, asegurando el cumplimiento de las políticas y controles.

Es vital que las empresas reconozcan que la tecnología, si bien ofrece ventajas, también conlleva riesgos. Por ello, deben asignar recursos adecuados y establecer procesos efectivos para un control eficiente de dichos riesgos.

#### **4.2.1.5. Entorno Ecológico**

##### Impacto sobre el medio ambiente

El desarrollo sostenible es un tema central en la agenda global, dictando la competitividad empresarial y el bienestar general. Las empresas, especialmente en la industria alimentaria, deben alinear sus operaciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU (Organización de Naciones Unidas, 2025)

Las empresas del sector alimentario deben considerar especialmente los siguientes aspectos clave:

- **Residuos:** resultantes de la actividad industrial y los generados por el consumo final de los productos. Es esencial transformar la economía de un modelo lineal a uno circular, donde cada residuo se reincorpore como un recurso.
- **Envases:** en la industria alimenticia resulta fundamental diseñar empaques eficientes, optimizando el uso de materiales, fomentando la reutilización y desarrollando soluciones 100% reciclables. Esto no solo mejora la huella ecológica, sino que también genera eficiencias operativas.

- Uso de recursos naturales: la gestión racional del agua y las fuentes de energía (convencionales y renovables) es vital. La medición y reporte de la huella de carbono, junto con el aumento del uso de energías renovables, son tendencias globales que permiten evaluar el impacto en el cambio climático.

#### Estado del clima

La Actualización sobre el Estado del Clima 2024, elaborada por la OMM (Organización Meteorológica Mundial), advierte sobre la velocidad del cambio climático, que ha provocado un incremento de las temperaturas promedio a nivel mundial, reducción de hielo de los glaciares, incremento del nivel del mar y calentamiento de los océanos. Asimismo, los fenómenos meteorológicos extremos están causando efectos en las economías de todo el mundo. (Organización Meteorológica Mundial, 2024)

Como consecuencia del cambio climático, se producen fenómenos extremos, como El Niño, que generan sequías que afectan la cosecha de cereales a nivel global, impactando significativamente sobre la provisión de materias primas esenciales para la industria alimentaria.

Además de afectar la disponibilidad de estos productos, la sequía ha tenido un impacto notable en los precios de reposición. La caída en la producción de materias primas fundamentales representa un desafío significativo para empresas como Molinos Río de la Plata S.A., que dependen de estos insumos para su operación y para satisfacer la demanda de los consumidores. Esta realidad subraya la importancia de implementar estrategias de gestión de riesgos y adaptación ante las fluctuaciones climáticas, garantizando así la sostenibilidad y estabilidad de la producción.

#### **4.2.1.6. Entorno Legal**

##### Promoción de la Alimentación Saludable

En 2023, entró en vigor la Ley N° 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable, también conocida como la Ley de Etiquetado Frontal, que promueve el derecho a la salud y el acceso a información clara y veraz sobre el contenido de nutrientes críticos en alimentos envasados y bebidas sin alcohol. (Ministerio de Salud de Argentina, 2023)

La ley exige el etiquetado frontal de advertencias en los envases de alimentos y bebidas, de manera clara y accesible, utilizando octógonos negros para advertir sobre el exceso de azúcares, calorías, sodio, grasas totales y saturadas, en función de umbrales establecidos por la Organización Panamericana de la Salud. Además, regula la publicidad dirigida a niños, niñas y adolescentes, restringiendo la promoción de productos que contengan sellos.

No solo es fundamental que las industrias del sector alimenticio cumplan con la ley de etiquetados de manera correcta, sino que también es imperativo que trabajen en un plan de reducción de calorías, grasas, azúcares y sodio en sus productos, dada la tendencia creciente entre los consumidores hacia la adopción y mantenimiento de una alimentación saludable.

##### Defensa al Consumidor

La Ley 24.240 de Defensa del Consumidor regula las relaciones de consumo entre consumidores, usuarios y proveedores, con el fin de proteger los derechos de los consumidores en el país.

La ley establece principios que promueven la transparencia, la información veraz y la seguridad en la comercialización de productos, contribuyendo así a un entorno comercial más justo y equitativo. (Argentina, 1993)

##### Seguridad, Higiene y Medio Ambiente

En el ámbito legal, es fundamental considerar no sólo las normativas que regulan la relación de la empresa con los grupos de interés externos, como en los dos títulos anteriores, sino también aquellas que regulan su funcionamiento interno. En consecuencia, deben considerarse las normas que garantizan condiciones higiénicas y seguras en el ambiente de trabajo.

La Ley Nacional 19587/72 reglamentada por el Decreto 351/79 establece disposiciones sobre la higiene y seguridad en los lugares de trabajo, para proteger la salud de los trabajadores y prevenir accidentes laborales. Adicionalmente, la Norma ISO 18.001 se enfoca en la gestión de la salud y la seguridad laboral, buscando mejorar la seguridad de los trabajadores y reducir riesgos en el entorno laboral. La implementación de estas normativas, además de ser un requisito legal, demuestra el compromiso de la empresa con el bienestar de sus colaboradores al crear un ambiente de trabajo seguro.

#### 4.2.1.7. Resumen Análisis PESTEL

Una vez analizadas las variables claves para cada una de las seis dimensiones del análisis PESTEL, se presenta una tabla en la que se define la valoración actual de cada variable y la incidencia en la estrategia de potenciales cambios. Cuanto mayor sea la incidencia de los cambios en la estrategia, mayor deberá ser la capacidad de respuesta de la empresa. (Gimbert, 2021)

La valoración se realiza en una escala del 1 (mínima) al 10 (máxima), mientras que la incidencia se categoriza como baja, media o alta. Las variables consideradas clave debido a su alta valoración y/o incidencia se resaltan en la tabla, requiriendo un monitoreo más frecuente y exhaustivo.

**Tabla 3: Resumen Análisis PESTEL**

| Entorno         | Variable             | Valoración (1-10) | Incidencia (Baja - Media - Alta) | Comentario                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|----------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Político</b> | Gobierno             | 7                 | Media                            | Si bien el nuevo gobierno ha logrado un exitoso control inicial de las principales variables económicas, las elecciones legislativas en octubre del año 2025 serán cruciales para definir el apoyo hacia la nueva gestión. |
|                 | Confianza            | 6                 | Media                            | El repunte inicial en la confianza puede ser volátil, ya que la percepción de la población varía rápidamente en función de las medidas económicas que se toman.                                                            |
|                 | Estabilidad política | 7                 | Media                            | La fragmentación política exige al gobierno buscar acuerdos con la oposición, impactando en la velocidad y profundidad de la implementación de reformas                                                                    |

| Entorno   | Variable                   | Valoración (1-10) | Incidencia (Baja - Media - Alta) | Comentario                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|----------------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ECONÓMICO | Nivel de actividad         | 9                 | Alta                             | La recuperación gradual del PIB, tras un período recesivo, impacta directamente en la demanda de los productos de Molinos.                                                                                                       |
|           | Consumo privado            | 9                 | Alta                             | El consumo privado, aún en niveles bajos, es crucial para la rentabilidad de una empresa de consumo masivo como Molinos.                                                                                                         |
|           | Nivel de Precios           | 9                 | Alta                             | La alta inflación, aunque está en un proceso de desaceleración, erosiona el poder adquisitivo y distorsiona la toma de decisiones de los consumidores.                                                                           |
|           | Tipo de Cambio             | 9                 | Alta                             | Las restricciones cambiarias y la volatilidad del tipo de cambio impactan en los costos de producción, las importaciones y las exportaciones.                                                                                    |
|           | Tasa de Interés            | 8                 | Media                            | La tasa de interés, aunque en descenso, afecta la rentabilidad de los ahorros y las decisiones de inversión.                                                                                                                     |
|           | Balanza Comercial          | 8                 | Media                            | La balanza comercial positiva, impulsada por el sector agropecuario, favorece el ingreso de divisas al país y la estabilidad económica.                                                                                          |
| SOCIAL    | Mercado de Trabajo         | 8                 | Media                            | El desempleo y la informalidad laboral impactan en el poder adquisitivo y en la demanda de los productos de Molinos.                                                                                                             |
|           | Pobreza e Indigencia       | 8                 | Media                            | Los altos niveles de pobreza e indigencia limitan el acceso a los productos de Molinos para un sector importante de la población.                                                                                                |
|           | Hábitos de Compra          | 9                 | Alta                             | Los cambios en los hábitos de compra (priorización del precio, búsqueda de promociones) impactan en las estrategias de marketing y ventas de Molinos.                                                                            |
|           | Tendencias en Alimentación | 9                 | Alta                             | Las tendencias hacia la alimentación saludable, sostenible y funcional son cuestiones a considerar por la empresa tanto en cuanto a la composición nutricional de sus productos como en lo referido a la forma de empaquetarlos. |

| Entorno     | Variable                               | Valoración (1-10) | Incidencia (Baja - Media - Alta) | Comentario                                                                                                                                              |
|-------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TECNOLÓGICO | Transformación Digital                 | 9                 | Alta                             | La transformación digital ofrece oportunidades para Molinos de optimizar sus procesos, mejorar su eficiencia y llegar a nuevos mercados.                |
|             | Automatización                         | 7                 | Media                            | La automatización de procesos puede reducir costos y mejorar la productividad de Molinos.                                                               |
|             | Gestión de Procesos                    | 8                 | Media                            | La gestión eficiente de los procesos resulta crucial para garantizar la seguridad y calidad de los productos de Molinos.                                |
|             | Seguridad Informática                  | 8                 | Media                            | La seguridad informática es crucial para proteger la información confidencial de Molinos y de sus clientes y proveedores.                               |
| ECOLÓGICO   | Impacto sobre el Medio Ambiente        | 7                 | Media                            | La creciente preocupación por el medio ambiente exige a Molinos adoptar prácticas sostenibles en toda su cadena de valor.                               |
|             | Estado del Clima                       | 7                 | Media                            | Los fenómenos climáticos extremos (sequías, inundaciones) pueden afectar la disponibilidad de materias primas necesarias para la producción de Molinos. |
| LEGAL       | Promoción de la Alimentación Saludable | 9                 | Alta                             | La Ley de Etiquetado Frontal exige a Molinos adaptarse a las nuevas regulaciones y puede impactar en la percepción de sus productos.                    |
|             | Defensa al Consumidor                  | 7                 | Media                            | La Ley de Defensa del Consumidor exige a Molinos garantizar la transparencia y la seguridad de sus productos y servicios.                               |
|             | Seguridad, Higiene y Medio Ambiente    | 8                 | Media                            | Las regulaciones sobre seguridad, higiene y medio ambiente exigen a Molinos garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables para sus empleados.  |

Fuente: Elaboración propia en base a (Gimbert, 2021)

En resumen, Molinos Río de la Plata S.A. enfrenta un entorno complejo y dinámico, que exige una gestión estratégica proactiva y adaptativa. En el plano político, si bien existe incertidumbre sobre el apoyo legislativo al nuevo gobierno, el exitoso control de las principales variables económicas logrado por el nuevo gobierno, así como la confianza que genera en la

población se presenta como un aspecto positivo para las empresas. La estabilidad política se presenta como un factor crucial para mejorar las expectativas del consumidor y favorecer el desempeño de la empresa.

En el contexto económico actual, caracterizado por una recuperación gradual pero aún frágil, la empresa se enfrenta al desafío de un consumidor con poder adquisitivo que se está recuperando lentamente frente a la inflación. La evolución de las variables económicas será determinante para las decisiones de compra de los consumidores, impactando directamente en la demanda de los productos de consumo masivo.

Socialmente, las crecientes tendencias hacia la alimentación saludable, sostenible y funcional exigen a Molinos una constante innovación y diferenciación, no solo en la composición nutricional de sus productos, sino también en la forma de producirlos, empaquetarlos y comunicarlos.

En lo tecnológico, se observa una tendencia global a considerar a las industrias como empresas de tecnología, exigiendo a Molinos avanzar en la transformación digital y la automatización de sus procesos para optimizar su eficiencia, asegurar la calidad de sus productos, proteger su información y competir eficazmente en un mercado global cada vez más exigente y dinámico.

Desde el punto de vista ecológico, la empresa se enfrenta a la necesidad de gestionar de forma responsable su impacto sobre el medio ambiente, dada su dependencia de los recursos naturales para la producción y su compromiso con un modelo de negocio sustentable (que incluso menciona dentro de su visión).

Finalmente, en el plano legal, la empresa está sujeta a un riguroso cumplimiento de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable y de las normativas de Defensa del Consumidor, así como el mantenimiento de altos estándares de seguridad, higiene y protección del medio ambiente.

#### **4.2.2. Matriz de las cinco fuerzas de la competencia**

Para caracterizar la competencia de Molinos Río de la Plata S.A., es esencial definir el sector bajo análisis. En el apartado 6.2 Historia, se menciona que desde el año 2016 la empresa se ha enfocado en el desarrollo del segmento de marcas, vinculado a la producción y comercialización de alimentos envasados de consumo masivo, mientras que el segmento de graneles se ha escindido y ha quedado bajo la órbita de otra empresa denominada Molinos Agro S.A.

A partir de ese momento, Molinos Río de la Plata S.A se centró en el desarrollo de marcas, por lo que se analizará la competencia considerando la actividad de producción y comercialización de:

- Alimentos envasados de consumo masivo: segmento denominado “alimentos”. Dentro de este segmento los productos que actualmente produce y comercializa la empresa son: pastas secas y frescas, horneables, aceites y aderezos, harinas y premezclas, rebozadores, sémola, arroz, infusiones, congelados, refrigerados y snacks.
- Vinos y espumantes: segmento denominado “bodegas”.

Previo a la evaluación de cada fuerza en particular de la competencia, se identifican empresas que compiten con Molinos en al menos alguno de los productos ofrecidos, limitando el análisis a compañías con presencia en Argentina (sean de origen nacional o multinacionales), dado que el 90% de las ventas de Molinos se concentran en el mercado doméstico.

Se considera no sólo el producto que comercializa, sino la modalidad (a granel o alimento envasado). Esta última diferenciación es fundamental ya que cuando el producto se vende envasado listo para ser consumido se trata de empresas que llegan directamente al consumidor final al igual que Molinos, mientras que cuando se trata de la venta de productos a granel, se trata de empresas que venden sus productos a fabricantes de alimentos, mayoristas o distribuidores, de modo que se trata de un insumo que se someterá a un proceso posterior (mínimamente de fraccionamiento) previo a su llegada a manos del consumidor final.

A continuación, se presenta un listado enunciativo de competidores en la categoría alimentos:

- Aceitera General Deheza S.A.: comercializa commodities (proteínas vegetales, aceites vegetales, almendras, cereales, entre otros) y productos de marca (aceites, rocíos vegetales, salsas y aderezos). (AGD, 2025).
- Arcor S.A.I.C.: ofrece alimentos de consumo masivo (amplio portfolio de marcas de mermeladas, dulces, salsas, tomates, bebidas, jugos en polvo, premezclas, aceites, entre otros), agronegocios y packaging. (Arcor, 2025)
- Bunge Argentina S.A.: en su segmento de alimentos produce aceites, lecitinas, proteínas vegetales y diversos productos derivados de la soja y el trigo, con marcas propias y para terceros. (Bunge, 2025)

- Cargill S.A.C.I.: en lo vinculado a alimentos (cacao, aceites, grasas, gluten, entre otros) y bebidas, se dedica al procesamiento y distribución de granos, oleaginosas y otros ingredientes para que sus clientes elaboren productos para consumidores finales. (Cargill, 2025).
- Establecimiento Las Marías S.A.C.I.F.A.: productor de yerba mate. (Las Marías, 2025)
- Iberá Mercantil S.A.: se dedica a la producción y venta de arroz. (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2025)
- Molino Cañuelas S.A.C.I.F.A.: integra toda la cadena de producción para productos como aceites, harinas, galletitas, panificados, pan rallado, pastas secas, premezclas para pizzas, bizcochuelos, alimentos congelados, entre otros, tanto para el consumo masivo como para el sector industrial.. (Molino Cañuelas, 2025)
- Molinos Juan Semino S.A.: produce harinas, gluten, almidones, entre otros, que son utilizados como insumos industriales. (Molinos Juan Semino S.A., 2025)
- Molinos Sytari S.R.L.: elabora cereales, aceite, arroz, diferentes variedades de harinas, mani y trigo entre otros. (Molinos Sytari S.R.L., 2025)
- Mondelez Argentina S.A.: compañía mundial de snacks, ofrece chocolates, galletas, premezclas, entre otros. (Mondelez, 2025)
- Morixe Hermanos S.A.C.I.: fabrica harinas, bizcochuelos, aceites, aderezos, aceitunas, avena, galletitas, pan rallado, entre otros. (Morixe, 2025)
- Pastas Otonello S.A.: elabora pastas frescas, tapas para pascualina, empanadas y pizzas. (Otonello, 2025)
- S.A. Molinos Fenix: produce derivados del trigo para la industria alimenticia. (S.A. Molinos Fénix, 2025)
- Viterra Argentina S.A.: produce insumos a granel para el consumo humano (aceite crudo, aceite refinado, biodiésel, glicerina, azúcar refinada y harinas) y para la alimentación animal. (Viterra, 2025)

Se presenta una tabla resumen en la que a partir de los productos ofrecidos por Molinos, se identificaron los productos ofrecidos por la competencia, señalando la modalidad de comercialización:

**Tabla 4: Empresas que producen y/o comercializan productos ofrecidos por Molinos Río de la Plata S.A. de la categoría alimentos**

| <b>ALIMENTOS</b>       | Aceitera General Deheza S.A. | Arcor S.A.I.C.       | Bunge Argentina S.A. | Cargill S.A.C.I. | Estab. Las Marías S.A.C.I.F.A. | Iberá Mercantil S.A. | Molino Cañuelas SACIFIA |
|------------------------|------------------------------|----------------------|----------------------|------------------|--------------------------------|----------------------|-------------------------|
| Pastas secas y frescas |                              | X                    |                      |                  |                                |                      | X                       |
| Horneables             |                              | X                    |                      |                  |                                |                      | X                       |
| Aceites y aderezos     | X                            | X                    | X                    | X                |                                |                      | X                       |
| Harinas y premezclas   |                              | X                    |                      |                  |                                |                      | X                       |
| Rebozadores            |                              |                      |                      |                  |                                |                      | X                       |
| Sémola                 |                              |                      |                      |                  |                                |                      | X                       |
| Arroz                  |                              |                      |                      |                  |                                | X                    | X                       |
| Infusiones             |                              |                      |                      |                  | X                              |                      |                         |
| Congelados             |                              |                      |                      |                  |                                |                      | X                       |
| Refrigerados           |                              |                      |                      |                  |                                |                      |                         |
| Snacks                 |                              | X                    |                      |                  |                                |                      | X                       |
| <b>MODALIDAD</b>       | A granel<br>Envasado         | A granel<br>Envasado | Envasado             | A granel         | Envasado                       | A granel             | A granel<br>Envasado    |

| <b>ALIMENTOS</b>       | Molinos Juan Semino S.A. | Molinos Sytari S.R.L. | Mondelez Argentina S.A. | Morixe Hermanos S.A.C.I. | Pastas Otonello S.A. | S.A. Molinos Fenix. | Viterrra Argentina S.A. |
|------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| Pastas secas y frescas |                          |                       |                         |                          | X                    |                     |                         |
| Horneables             |                          |                       | X                       | X                        |                      |                     |                         |
| Aceites y aderezos     |                          | X                     |                         | X                        |                      |                     | X                       |
| Harinas y premezclas   | X                        | X                     |                         | X                        |                      | X                   | X                       |
| Rebozadores            |                          |                       |                         | X                        |                      |                     |                         |
| Sémola                 |                          | X                     |                         |                          |                      |                     |                         |
| Arroz                  |                          | X                     |                         |                          |                      |                     |                         |
| Infusiones             |                          |                       |                         |                          |                      |                     |                         |
| Congelados             |                          |                       |                         |                          |                      |                     |                         |

|                  |          |          |          |          |          |          |          |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Refrigerados     |          |          |          |          | X        |          |          |
| Snacks           |          |          | X        | X        |          |          |          |
| <b>MODALIDAD</b> | A granel | Envasado | Envasado | Envasado | Envasado | A granel | A granel |

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de empresas

Adicionalmente, hay cadenas de hipermercados o supermercados que ofrecen sus propias marcas de alimentos envasados al consumidor, tales como Coto, Carrefour, Walmart (ahora Changomas), Día, Jumbo, Disco y Vea.

En cuanto a las bodegas, en Argentina a industria vitivinícola se destaca por su diversidad y dinamismo. El país se posiciona como el quinto productor mundial de vino y lidera las exportaciones mundiales de mosto. La vitivinicultura es una de las actividades agroindustriales más importantes de Argentina y se extiende en 19 provincias, cubriendo un total de 223.585 hectáreas cultivadas con viñedos. Con aproximadamente 900 bodegas en funcionamiento, Argentina exporta vino a 127 países, consolidándose como un actor clave en el mercado internacional. (Argentina.gob.ar, 2025)

A partir de la información expuesta, se llevará a cabo un análisis detallado de cada una de las fuerzas de la matriz de Michael Porter en los siguientes apartados. Se seguirá la metodología propuesta por Gimbert, que propone factores a considerar para cada fuerza de la competencia y que resume estos factores en una tabla que contempla su valoración, su incidencia sobre la fuerza correspondiente y su categorización como factor clave o no. (Gimbert, 2021)

#### 4.2.2.1. Rivalidad

Se evalúan los siguientes factores que explican el grado de competencia en el sector:

- Número de competidores: tanto en el segmento alimentos como en el segmento bodegas existe gran cantidad de competidores directos. Para alimentos, de las empresas mencionadas en el apartado anterior se consideran competidores directos aquellas que ofrecen productos envasados (dirigidos al consumidor final) dentro de los mismos grupos y segmentos definidos por Molinos, tales como Aceitera General Deheza S.A., Arcor S.A.I.C., Bunge Argentina S.A., Establecimiento Las Marías S.A.C.I.F.A., Molino Cañuelas SACIFIA, Molinos Sytari S.R.L., Mondelez Argentina S.A., Morixe Hermanos S.A.C.I. y Pastas Otonello S.A. Además, se deben incluir las cadenas de hipermercados o supermercados que ofrecen sus propias marcas de alimentos (Coto, Carrefour, Walmart, Changomas, Día, Jumbo, Disco y Vea). En cuanto al

segmento de vinos y espumantes, la empresa compite con aproximadamente 900 bodegas en el país.

- Competidores equilibrados: datos del mes de octubre del año 2021 revelaron que el 74% de la facturación total de los productos en góndolas de supermercados era atribuible a sólo 20 empresas. Entre las principales se encontraban Unilever (9%), Mastellone Hnos S.A (8%), Empresa del Distribuidor (8%), Coca Cola Company (5%), Sancor Coop Unidas Ltda (5%), Danone (5%), Molinos Río de La Plata (4%), Pepsico Co (2%), Arcor S.A (2%), Mondelez (2%), Nestlé (2%), Bagley S.A (2%), Molino Cañuelas (2%), Kimberly-Clark (2%), Brf (2%), Est. Las Marías (1%). En dicho momento, se observaba la presencia de estas mismas compañías en varias categorías de productos. (Ámbito Financiero, 2021). En función de dicha información, se puede inferir que no todos los competidores tienen un mismo tamaño ni capacidades similares. Existen empresas líderes que establecen pautas en el sector.
- Crecimiento del sector: la división “alimentos y bebidas” del Índice de producción industrial (IPI) manufacturero, que había experimentado un crecimiento interanual en los años 2021 y 2022, durante el año 2023 cayó y el acumulado enero-diciembre de 2024 presenta una disminución del 1 % respecto a igual período de 2023. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina, 2025). En consecuencia, la empresa desempeña sus actividades en un segmento que a nivel nacional no está en crecimiento, por el contrario, se trata de un segmento maduro.
- Costos fijos: al tratarse de un sector manufacturero los costos fijos suelen ser significativos debido a la gran inversión en infraestructura y tecnología.
- Diferenciación: si bien en el sector de bodegas, se aprecia un alto grado de diferenciación, en el caso de alimentos (algunos compiten por precio, mientras que otros se destacan por calidad y reconocimiento de marca), por lo que, al ser tan variable este factor no se tomará como referencia para evitar distorsiones.
- Costos de cambio: al tratarse de productos de consumo masivo, los costos de cambiar de marca son nulos, facilitando la elección de alternativas en la góndola.
- Capacidad instalada: la utilización de la capacidad instalada en la industria manufacturera (UCII) para productos alimenticios y bebidas al mes de diciembre de 2024 era de 65,9%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina, 2025). En conclusión, la capacidad instalada supera a la demanda.
- Intereses estratégicos: no se observan en el segmento bajo análisis empresas que tengan intereses diferentes a la búsqueda de rentabilidad.

- Barreras de salida: la industria alimentaria presenta altas barreras de salida, como activos especializados y elevados costos de indemnización, lo que implicaría pérdidas financieras considerables al retirarse del mercado.

Siguiendo la metodología planteada por Gimbert, se resumen los factores analizados considerando:

- Valoración: se califican los factores cualitativamente con una valoración alta, media o baja (por ejemplo, si hay gran cantidad de competidores, la valoración es alta).
- Incidencia en la fuerza: se evalúa cómo afecta cada factor a la rivalidad. En algunos factores, la correlación es positiva, es decir si el factor tiene una valoración alta, la incidencia en la fuerza es alta (por ejemplo, el número de competidores), mientras que en otros, la correlación es negativa (si la valoración del factor es alta, la incidencia es baja).
- Clave: se identifican los factores determinantes para la valoración final de la fuerza.

Esta tabla se aplicará luego para el resto de las fuerzas de la competencia.

**Tabla 5: Síntesis de los factores de la fuerza: Rivalidad**

| Factores                  | Valoración | Incidencia Fuerza | Clave |
|---------------------------|------------|-------------------|-------|
| Número de competidores    | Alta       | Alta              | X     |
| Competidores equilibrados | Baja       | Baja              |       |
| Crecimiento del sector    | Baja       | Alta              |       |
| Costos fijos              | Alta       | Alta              |       |
| Diferenciación            | -          | -                 |       |
| Costos de cambio          | Baja       | Alta              | X     |
| Capacidad instalada       | Alta       | Alta              |       |
| Intereses estratégicos    | -          | -                 |       |
| Barreras de salida        | Alta       | Alta              | X     |

Fuente: Elaboración propia en base a (Gimbert, 2021)

Luego del análisis realizado, se concluye en que la fuerza de rivalidad es alta dado que los factores claves en la evaluación de la fuerza nos indican que se trata de un sector con un alto número de competidores, con altas barreras de salida (por lo que la decisión de retirarse del mercado implicaría grandes pérdidas para cualquier empresa) y en el cual el costo de cambio de producto es nulo para el consumidor, que puede ajustar sus decisiones de compra fácilmente al momento de seleccionar productos en la góndola.

#### **4.2.2.2. Amenaza de nuevos ingresos**

La amenaza de nuevos ingresos en un sector depende de las barreras de entrada y de la posible reacción de las empresas establecidas. Dichas barreras pueden ser:

- Economías de escala: la industria de alimentos y bebidas presenta altas economías de escala, por lo que se requiere de grandes volúmenes de inversión en los eslabones de la cadena de valor para reducir costos.
- Curva de experiencia/aprendizaje: los elevados requisitos de higiene y seguridad en la producción de alimentos y bebidas demandan una inversión significativa en equipamiento y una considerable curva de experiencia, lo que representa una barrera alta para los nuevos entrantes.
- Diferenciación: como ya se ha mencionado, no se tomará como referencia este factor.
- Necesidad de capital: dada la naturaleza manufacturera del sector, el inicio de actividades requiere una inversión de capital sustancial, constituyendo una barrera de entrada alta.
- Costo de cambio: tal como se mencionó en el apartado anterior no existen costos de cambio. Su efecto como barrera de entrada resulta nulo.
- Acceso a los canales de distribución: los alimentos y bebidas llegan a los consumidores a través de diversos canales, tales como hipermercados, supermercados, comercios de cercanía, autoservicios, almacenes y mayoristas. La conformación de dichos canales es una barrera alta de entrada.
- Patentes: no existen patentes actuales en los productos correspondientes al sector analizado.
- Acceso favorable a materias primas: en la industria no hay problemas para el acceso a la materia prima, por lo que no es una barrera de entrada significativa.
- Ubicaciones: en el segmento de alimentos, la ubicación no se considera un factor clave para la actividad industrial. En cambio, en el caso de las bodegas, la ubicación es un factor determinante ya que deben situarse cerca de los viñedos, que requieren condiciones climáticas y de suelo específicas.
- Subsidios: no existen subsidios al sector de importancia para el ingreso de un nuevo competidor.
- Regulaciones: el sector está altamente regulado para establecer procedimientos necesarios para garantizar el consumo seguro. Cuando se analizó el apartado de entorno legal se mencionaron algunas de estas normas.

En la siguiente tabla se resume cada uno de los factores analizados:

**Tabla 6: Síntesis de los factores de la fuerza: Amenaza de nuevos ingresos**

| Factores                             | Valoración | Incidencia Fuerza | Clave |
|--------------------------------------|------------|-------------------|-------|
| Economías de escala                  | Alta       | Baja              | X     |
| Curva de experiencia/aprendizaje     | Alta       | Baja              | X     |
| Diferenciación                       | -          | -                 |       |
| Necesidad de capital                 | Alta       | Baja              | X     |
| Costo de cambio                      | Baja       | Alta              |       |
| Acceso a los canales de distribución | Alta       | Baja              |       |
| Patentes                             | -          | -                 |       |
| Acceso favorable a materias primas   | Baja       | Alta              |       |
| Ubicaciones                          | Baja       | Alta              |       |
| Subsidios                            | -          | -                 |       |
| Regulaciones                         | Alta       | Baja              |       |

Fuente: Elaboración propia en base a (Gimbert, 2021)

En la tabla elaborada se observa que se seleccionaron tres barreras de entrada como factores clave en el análisis de esta fuerza: las economías de escala, la curva de experiencia y la necesidad de capital. La valoración e incidencia de los factores clave seleccionados determina que constituyen altas barreras de entrada que reducen la amenaza de nuevos ingresos. Esta conclusión es válida para el ingreso de nuevas empresas que no tienen ninguna experiencia en el sector de alimentos y bebidas.

Sin embargo, es importante considerar que en el análisis inicial del sector de alimentos se detectaron empresas que producen y venden los mismos productos que Molinos Río de la Plata S.A., pero a granel. Se trata de empresas que venden sus productos a fabricantes de alimentos, mayoristas o distribuidores, de modo que se trata de un insumo que se someterá a un proceso posterior (mínimamente de fraccionamiento) previo a su llegada a manos del consumidor final. En el caso de estas empresas, que ya tienen toda la estructura y bienes de capital para la producción de alimentos, así como economías de escala y acceso a materias primas, las barreras de ingreso son mucho menor dado que sólo les falta desarrollar el envasado del producto y los canales de comercialización. Por lo tanto, considerando esta particularidad, se concluye que la amenaza de nuevos ingresos es una fuerza con impacto medio.

#### 4.2.2.3. Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores se analiza considerando los siguientes factores:

- Concentración de empresas: al tener más de 3200 proveedores, de los cuales el 95% son locales, el poder de negociación de los mismos se reduce.
- Sustitutivos: aunque no existen sustitutivos para las materias primas necesarias para la elaboración de alimentos y bebidas, la empresa ha implementado estrategias para disminuir su

dependencia de proveedores externos, a través de nuevas tecnologías, como la creación de una célula de trabajo de RPA dentro de un equipo de automatización.

- **Proporción ventas:** los proveedores de materias primas para la industria alimentaria suelen depender significativamente de grandes clientes como Molinos. Al representar una alta proporción de sus ventas, el poder de negociación del proveedor disminuye.
- **Rentabilidad:** aunque no se dispone de información específica sobre la rentabilidad de los proveedores, Molinos busca mejorar su rentabilidad facilitando el acceso a financiamiento y promoviendo acuerdos de siembra asociados. Las acciones implementadas por Molinos disminuyen el poder de negociación de los proveedores. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)
- **Diferenciación:** la mayoría de los insumos utilizados son commodities, lo que implica una baja diferenciación entre ellos, lo cual disminuye el poder de negociación de los proveedores, ya que la competencia en precios es alta.
- **Costos de cambio:** Molinos ha establecido canales logísticos específicos para sus proveedores, lo que implica costos asociados si se deciden cambios.
- **Amenaza de integración vertical:** si bien la posibilidad de que el proveedor se integre hacia adelante es una amenaza latente, es difícil que logren establecer un sistema integrado de gestión de calidad e inocuidad alimentaria como el de Molinos. Esta sofisticación en la gestión dificulta que los proveedores se conviertan en competidores directos en el ámbito del envasado y distribución.
- **Información:** Molinos maneja información detallada de sus proveedores, exigiendo habilitaciones y certificaciones anuales. Además, promueve un Código de Conducta que asegura prácticas éticas y sostenibles, lo cual limita el poder de negociación de los proveedores.

En la siguiente tabla se resume cada uno de los factores analizados:

**Tabla 7: Síntesis de los factores de la fuerza: Poder de negociación de proveedores**

| Factores                        | Valoración | Incidencia Fuerza | Clave |
|---------------------------------|------------|-------------------|-------|
| Concentración de empresas       | Baja       | Baja              | X     |
| Sustitutivos                    | Baja       | Alta              |       |
| Proporción ventas               | Alta       | Baja              |       |
| Rentabilidad                    | Baja       | Baja              | X     |
| Diferenciación                  | Baja       | Baja              |       |
| Costos de cambio                | Alta       | Alta              |       |
| Amenaza de integración vertical | Baja       | Baja              |       |
| Información                     | Baja       | Baja              | X     |

**Fuente: Elaboración propia en base a (Gimbert, 2021)**

Luego del análisis realizado, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Los factores clave en la evaluación de esta fuerza indican que se trata de un amplio número de proveedores atomizados, para los cuales Molinos fomenta el desarrollo financiero y

operativo. Además, la empresa exige la presentación de información relevante y establece estándares mínimos a cumplir mediante la firma de un Código de Conducta, asegurando estándares de calidad, conducta, responsabilidad y compromiso. Molinos se esfuerza por construir relaciones basadas en la transparencia, la confianza y la colaboración, promoviendo vínculos de largo plazo con sus proveedores.

#### **4.2.2.4. Poder de negociación de clientes**

El poder de negociación de los clientes se analiza considerando los siguientes factores:

- **Concentración:** la empresa demuestra una diversificación notable en su base de compradores, abarcando distintas industrias, clientes y regiones geográficas. Al 31 de diciembre de 2024, la compañía reportó que ningún cliente individual, con excepción de las sociedades relacionadas, representaba más del 15,4% del importe total de las cuentas por cobrar. (Molinos Río de la Plata S.A. , 2024). El nivel de concentración y el poder de negociación derivado de este factor es medio.
- **Sustitutivos:** se abordará en la sección correspondiente.
- **Proporción compras:** la comercialización se lleva a cabo a través de supermercados, hipermercados, mayoristas, autoservicios y comercios tradicionales. Dado que ningún cliente excede el 8.5% de participación en las cuentas por cobrar, el poder de negociación por este factor es medio.
- **Rentabilidad:** los principales canales de comercialización, como supermercados e hipermercados, vieron una caída en ventas durante 2024, lo que pudo afectar su rentabilidad.
- **Diferenciación:** como ya se ha mencionado al ser tan variable este factor, no se tomará como referencia.
- **Costos de cambio:** al tratarse de productos de consumo masivo, los consumidores pueden cambiar sus decisiones de compra con facilidad. Si los comercios observan una disminución en las ventas de los productos de Molinos, pueden optar por otros proveedores sin incurrir en altos costos de cambio.
- **Amenaza de integración vertical:** existe una amenaza latente de integración hacia atrás por parte de clientes directos, tales como cadenas de hipermercados y supermercados que ofrecen marcas propias de alimentos envasados, como Coto, Carrefour, Changomas, Día, Jumbo, Disco y Vea.
- **Información:** Molinos invierte en la obtención de información sobre las preferencias de los consumidores para optimizar su oferta y estrategias, lo que podría mitigar el poder del cliente.

En la siguiente tabla se resume cada uno de los factores analizados:

**Tabla 8: Síntesis de los factores de la fuerza: Poder de negociación de clientes**

| Factores                        | Valoración | Incidencia Fuerza | Clave |
|---------------------------------|------------|-------------------|-------|
| Concentración de empresas       | Media      | Media             | X     |
| Sustitutivos                    | -          | -                 |       |
| Proporción ventas               | Media      | Media             | X     |
| Rentabilidad                    | Baja       | Alto              |       |
| Diferenciación                  | -          | -                 |       |
| Costos de cambio                | Baja       | Alta              |       |
| Amenaza de integración vertical | Alta       | Alta              | X     |
| Información                     | Baja       | Baja              |       |

Fuente: Elaboración propia en base a (Gimbert, 2021)

A partir del análisis realizado, se concluye que el poder de negociación de los clientes es medio. Esto se debe al nivel de concentración de los clientes principales, que en algunos casos representan hasta el 8.5% de las cuentas por cobrar, y a las integraciones hacia adelante por parte de grandes cadenas de supermercados.

#### 4.2.2.5. Sustitutivos

Tal como se analizó en el apartado de entorno social, algunas tendencias globales en alimentación incluyen dietas específicas, una mayor selección de alimentos saludables y un creciente enfoque en la sostenibilidad. Como resultado, surgen varios sustitutos, entre los que se destacan:

- Consumo de alimentos a granel: adquiridos en almacenes o dietéticas, estos productos satisfacen tanto la demanda de opciones saludables como la necesidad de sostenibilidad al evitar el uso de envases.
- Alimentos Frescos: frutas, verduras, frutos secos, algunos de ellos de origen agroecológico, que ofrecen alternativas saludables al procesamiento.
- Bebidas sin alcohol: la tendencia a la disminución del consumo de bebidas con alcohol puede impactar sobre el segmento de bodegas, ya que los consumidores podrían optar por cervezas sin alcohol. Las principales cervecerías están ampliando sus líneas de productos sin contenido etílico ante la creciente demanda de productos saludables. (Infobae, 2025)

Para evaluar los sustitutivos, se consideran los siguientes factores:

- Relación precio - calidad: los productos sustitutivos suelen ser más costosos, lo que puede influir en la decisión de compra del consumidor.
- Costos de cambio: como se mencionó anteriormente, los consumidores pueden modificar sus hábitos de consumo sin incurrir en costos significativos.

- Rentabilidad: los almacenes y comercios (en el caso de alimentos sustitutivos) y las marcas de cerveza sin alcohol (en el caso de bebidas) suelen tener márgenes de ganancia altos.
- Propensión del usuario a sustituir: en el caso de alimentos al tratarse de productos de consumo masivo, la fidelización es baja, lo que hace que la propensión a sustituir sea alta. Mientras que en el caso de las bebidas, normalmente el consumidor de vinos y espumantes tiene un gusto de consumo que difícilmente pueda satisfacerse con otra bebida sin alcohol, por lo que en este caso la propensión al cambio es baja. En resumen, este factor se valora como de impacto medio.

En la siguiente tabla se resume cada uno de los factores analizados:

**Tabla 9: Síntesis de los factores de la fuerza: Sustitutivos**

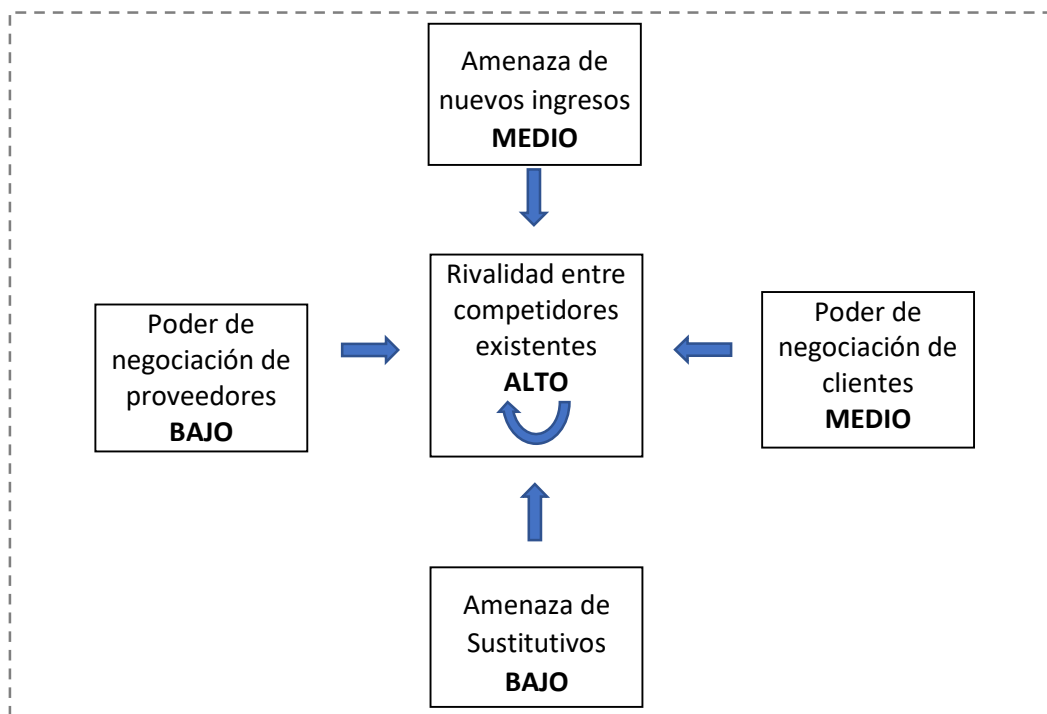
| Factores                           | Valoración | Incidencia Fuerza | Clave |
|------------------------------------|------------|-------------------|-------|
| Relación precio - calidad          | Alta       | Baja              | X     |
| Costos de cambio                   | Medio      | Medio             | X     |
| Rentabilidad                       | Alta       | Baja              |       |
| Propensión del usuario a sustituir | Medio      | Medio             |       |

**Fuente: Elaboración propia en base a (Gimbert, 2021)**

La evaluación de los factores clave indicados en la tabla demuestra que los sustitutivos representan una fuerza de nivel bajo. A pesar de que los costos de cambio son nulos y los consumidores pueden modificar fácilmente sus hábitos, estos sustitutos suelen ser más caros y requieren más tiempo para adquirirse. Es importante diferenciar el hábito de compra para acceder a los mismo, en el caso del supermercado, que es el principal canal de venta para los productos de Molinos, los consumidores pueden adquirir alimentos, bebidas y otros productos necesarios para el hogar en una sola visita, lo cual optimiza la frecuencia de compra y reduce el tiempo dedicado. En contraste, en los almacenes especializados, el consumidor generalmente solo puede adquirir alimentos, limitando así la posibilidad de realizar una compra eficiente.

#### **4.2.2.6. Resumen Matriz de las cinco fuerzas de la competencia**

A continuación, se expone la matriz del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para el sector en el que opera Molinos Río de la Plata S.A., detallando el impacto de cada fuerza.



**Ilustración 12: Cinco Fuerzas de Porter aplicado al Sector en el que opera Molinos Río de la Plata S.A.**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1980)

Se puede deducir de este análisis que el sector en el que opera la empresa revela un entorno competitivo desafiante, dado por:

- Una alta rivalidad: impulsada por un elevado número de competidores y significativas barreras de salida que dificultan la salida del mercado, sumado a la facilidad para los consumidores de cambiar de producto al momento de la compra.
- Una amenaza media de nuevos ingresos: debido a que si bien las barreras de entrada son altas para empresas sin experiencia en el sector, por otro lado existen empresas que producen y venden los mismos productos que Molinos, pero a granel, por lo que en caso de querer ingresar al sector sólo les falta desarrollar el envasado del producto y los canales de comercialización.
- Bajo poder de negociación de los proveedores: se trata de un amplio número de proveedores atomizados, para los cuales Molinos fomenta su desarrollo financiero y operativo y exige el cumplimiento de altos estándares.
- Medio poder de negociación de los clientes: se debe al nivel de concentración de los clientes principales y a las integraciones hacia adelante por parte de grandes cadenas de supermercados.
- Baja amenaza de sustitutos se considera: a pesar de la facilidad para cambiar de producto por parte del consumidor, estos suelen ser más costosos y menos convenientes en términos de tiempo y lugar de compra.

### **4.3. Análisis interno**

Para poder evaluar la estrategia de Molinos Río de la Plata S.A. se utilizarán las siguientes herramientas: la matriz de producto/mercado, la matriz de estrategias genéricas de Porter, la matriz del ciclo de vida de productos y la matriz de cadena de valor de Porter. La integración de estas matrices permitirá extraer conclusiones sobre la posición estratégica de la empresa.

#### **4.3.1. Matriz de producto / mercado**

El propósito de alentar a los argentinos a comer mejor es el eje de todas las estrategias desplegadas por la empresa. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)

Para analizar la estrategia de la empresa, se utilizará la matriz de producto / mercado de H. Igor Ansoff, que como su nombre lo indica, evalúa las oportunidades de crecimiento a partir de la relación entre productos actuales/nuevos y mercados actuales/nuevos.

Para lo cual, previo al análisis de la estrategia, es importante considerar que la actividad actual de Molinos Río de la Plata S.A., se centra en:

- Productos: la empresa produce y comercializa una gran gama de productos pertenecientes a dos segmentos de negocio diferenciados: alimentos y bodegas.
- Mercado: ambos segmentos de productos se dirigen al mercado de consumo masivo, tanto en Argentina como en los más de 20 países a los cuales exporta.

Tal como se detalla en el apartado de la historia, el crecimiento experimentado por la empresa se ha dado a través de la incorporación de nuevas marcas y la expansión a nuevos segmentos como bodegas, para tener presencia en los diferentes rubros dentro del sector de alimentos y bebidas, incrementar su participación en el mercado y aumentar la diversidad de rubros de sus productos, de esta manera puede ofrecer una mayor cantidad de productos de buena calidad.

A continuación, se analizan las cuatro estrategias de la Matriz de Ansoff aplicadas a Molinos Río de la Plata S.A. en el horizonte temporal bajo análisis:

- Penetración: la empresa busca potenciar la venta de sus productos existentes en los mercados actuales, enfatizando las características de sus productos en sus planes de comunicación. Para mantener su presencia en la mente del consumidor, Molinos emplea estrategias innovadoras de marketing, a través de campañas publicitarias, promociones en puntos de venta y participación en eventos. La continuidad y el fortalecimiento de marcas históricas como Blancaflor, Cocinero o Matarazzo, que han sido pilares desde su incorporación

en la década de 1940, son testimonio de una estrategia de penetración de mercado constante a lo largo de los años.

- Desarrollo de producto: la adquisición de nuevas marcas tal como se detalla en el apartado de la historia e incorporación permanente de nuevos productos demuestra la importancia de esta estrategia para la empresa, que intenta acercarse siempre al segmento de consumo masivo a través de nuevas propuestas que permitan cubrir distintas ocasiones de consumo. La empresa invierte en investigación y desarrollo para innovar en sus productos, lo cual incluye la adaptación a las tendencias del mercado, la mejora continua de la calidad y la introducción de nuevos productos. La incorporación de "Rina Matarazzo", la yerba mate "Salus" y la adquisición de "Sibarita" (líder en pizzas congeladas), son ejemplos de cómo Molinos introduce productos o variaciones de productos para capturar nuevas necesidades dentro de sus mercados habituales.

- Desarrollo de mercado: en cuanto a la opción de ofrecer el mismo producto en un nuevo mercado, el análisis de la información disponible sugiere que no ha sido la estrategia central implementada en el horizonte temporal bajo análisis (2021 a 2024). La empresa se dedica a la producción y comercialización de alimentos y bebidas para grandes empresas del sector privado de la industria alimenticia, tanto en Argentina como a nivel global, exportando actualmente a más de 20 países. Sin embargo, la revisión de los reportes de sustentabilidad correspondientes a 2021, 2022 y 2023 indica que los países a los que exporta sus productos se han mantenido estables a lo largo de estos años. Por lo tanto, se infiere que la empresa no ha incursionado activamente en nuevos mercados geográficos con sus productos actuales durante este tiempo.

- Diversificación: tal como se explicó en el apartado de desarrollo de producto y en el de desarrollo de mercado, si bien la empresa esta desarrollando permanentemente nuevos productos, de la información pública disponible no se obtiene que se este dirigiendo a nuevos mercados.

En conclusión, dado que la empresa se ha enfocado tanto en los productos actuales como en el desarrollo de nuevos productos, pero dentro del mismo mercado, las estrategias preponderantes para el horizonte temporal bajo análisis han sido penetración y desarrollo de producto. La empresa ha buscado fortalecer su posición en sus mercados actuales tanto con su oferta existente como con nuevos productos para satisfacer las cambiantes demandas y ocasiones de consumo dentro de esos mismos mercados.

#### **4.3.2. Matriz de estrategias genéricas**

La empresa ha logrado una amplia oferta de productos que se adaptan a diversas capacidades de compra, con opciones que van desde marcas premium hasta alternativas más accesibles. Como ya se ha mencionado en el apartado de la matriz de las cinco fuerzas de la competencia, el segmento de presenta una alta rivalidad competitiva, por lo que la empresa ofrece algunas marcas de alimentos con un bajo nivel de diferenciación, que compiten principalmente en función del precio, de manera de asegurar la accesibilidad para los consumidores en estos productos. Pero también ocurre, que para el mismo producto se ofrecen también otras marcas que buscan diferenciarse por su calidad y que ya se han afianzado en la mente del consumidor que asocia determinados productos a algunas marcas reconocidas. Adicionalmente, en el sector de bodegas, se aprecia un alto grado de diferenciación que resalta las características únicas de sus productos.

El análisis de la oferta de Molinos revela que no hay productos que se dirijan a un segmento muy específico del mercado. Por ende, utilizando la matriz de estrategias genéricas de Porter, se puede identificar la estrategia predominante de cada una de las marcas que produce y comercializa la empresa, determinando cuáles se apoyan en un liderazgo en costos y cuáles se centran en la diferenciación, teniendo en cuenta que todos sus productos están orientados a todo el mercado y no a un segmento específico.

A continuación, se presenta la tabla con las marcas de Molinos Río de la Plata S.A., con la identificación de la estrategia predominante en cada una:

**Tabla 10: Estrategia predominante – Segmentos, Subgrupos y Marcas Molinos Río de la Plata S.A.**

|                        | DIFERENCIACIÓN                                  | LÍDER EN COSTES                                       |
|------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Pastas secas y frescas | Don Vicente, Rina Matarazzo                     | Lucchetti, Matarazzo, Don Felipe, Terrabusi y Canale. |
| Horneables             | -                                               | Exquisita                                             |
| Aceites y aderezos     | -                                               | Cocinero, Ideal, Lira y Minerva                       |
| Harinas y premezclas   | Blancaflor                                      | Favorita                                              |
| Rebozadores            | Preferido                                       | -                                                     |
| Sémola                 | -                                               | Vitina                                                |
| Arroz                  | Gallo                                           | Lucchetti y Arroz Máximo                              |
| Infusiones             | Arlistán, Cruz de Malta y Nobleza Gaucha.       | Salus y Chamigo                                       |
| Congelados             | Granja del Sol, Patitas y Sibarita.             | -                                                     |
| Refrigerados           | La Salteña                                      | -                                                     |
| Snacks                 | Gallo Snacks y Chocoarroz.                      | -                                                     |
| Bodegas                | Nieto Senetiner, Ruca Malen, Viña Cobos y Cadus | -                                                     |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla con mayor información la estrategia predominante en cada marca:

- Don Vicente: busca mantenerse en la mente de los consumidores como líder del segmento de pastas al huevo de calidad.
- Rina Matarazzo: apuesta a posicionarse como una marca de mayor calidad, ofrece una experiencia superadora de producto y complementa su oferta con una nueva propuesta de salsas listas.
- Lucchetti como marca “Smart Choice” tiene una gran variedad de oferta en diversas categorías a precio accesible.
- Matarazzo: la marca de pastas que busca mantener un precio accesible.
- Don Felipe, Terrabusi y Canale son marcas que se posicionan también como líderes en costo.

- Exquisita: se ofrece como una marca accesible apostando a aumentar su frecuencia de consumo, a través de innovación en sus productos y el fortalecimiento de su comunicación.
- Cocinero, Ideal y Lira: a través de estas marcas la empresa busca masificar el consumo dentro de la categoría de aceites y aderezos.
- Minerva: en jugo de limón, la empresa busca lograr mayores volúmenes de venta a precios accesibles.
- Blancaflor: se ofrece como la marca principal de harinas, cuya propuesta se robusteció con el lanzamiento de la harina integral.
- Favorita: se ofrece como una marca más accesible.
- Preferido: la empresa apuesta a lograr maximizar la diferenciación de la marca en una categoría cada vez más commoditizada. Por eso, busca diferenciar el producto, trabajando sobre el segmento "crunch" y lanzando opciones libres de gluten.
- Vitina: se ofrece como un producto accesible, nutritivo y práctico.
- Gallo: lanzamiento del segmento de semilistos acompañado de fuertes acciones de difusión que enfatizan la practicidad y resolución de estas propuestas.
- Lucchetti y Arroz Máximo: se ofrecen como marcas más accesibles.
- Arlistán: esta marca en crecimiento, busca comunicar su valor diferencial como café suave y espumoso, elaborado a partir de granos especialmente seleccionados.
- Cruz de Malta: elaborada a partir de un cuidadoso proceso de selección y cosecha de la hoja que asegura su calidad, se trata de uno de los productos con más trayectoria en el mercado de la yerba mate, que basa su diferenciación en la autenticidad del sabor.
- Nobleza Gaucha: yerba de sabor intenso y parejo, que se mantiene fiel hasta el final, caracteriza por la calidad.
- Salus y Chamigo se ofrecen como marcas más accesibles y cercanas a los consumidores.
- Granja del Sol: se mejoró su perfil nutricional, para favorecer su posicionamiento estratégico como producto rico y saludable.
- Patitas: se trabajó en las barreas de consumo de esta marca, fortaleciendo el vínculo con las madres.
- Sibarita: la empresa cuenta con un proceso artesanal de fabricación en el que se cuida cada detalle.
- La Salteña: fortaleció su liderazgo en el segmento de tapas, a partir de atributos que permiten diferenciarla en la mente del consumidor.

- Gallo Snacks y Chocoarroz: en snacks la empresa centra su estrategia en promover productos saludables con el objetivo de expandir las ocasiones de consumo de los mismos.
- Nieto Senetiner, Ruca Malen, Viña Cobos y Cadus: en sus bodegas la empresa busca mejorar sus atributos de relevancia y diferenciación.

#### **4.3.3. Ciclo de vida del producto**

Molinos Río de la Plata S.A. es una compañía con más de 120 años de presencia en el mercado, que comercializa más de 30 marcas, en Argentina y en más de 20 países a los que exporta sus productos. Si bien inicialmente desarrolló sus actividades en el segmento de alimentos, luego ha ingresado al negocio de vinos y espumantes.

La actividad de la empresa consiste en la producción y comercialización de productos de consumo masivo, con marcas conocidas e instaladas en la mente del consumidor, que han alcanzado una importante porción del mercado, en un sector con gran rivalidad entre los competidores (como se ha descripto en el apartado 7.2. Matriz de las cinco fuerzas de la competencia).

Si bien algunas de las categorías de productos pueden experimentar en algún ejercicio contable un crecimiento o una baja, debido a cuestiones del entorno que obligan a los consumidores a modificar sus patrones de consumo, no se trata de productos que hayan pasado de moda, o en los cuales el consumidor haya desterrado de sus hábitos. En consecuencia, se considera que la mayoría de los productos que comercializa se encuentran en la etapa de madurez, a excepción de los que se mencionan a continuación.

La empresa no se limita a mantener su posición, sino que busca constantemente renovar su oferta desarrollando nuevos productos que se adapten a las necesidades cambiantes de los consumidores, lo cual es consistente con lo indicado en el apartado de la matriz de producto / mercado, en el cual se identificó como una de las estrategias el desarrollo de producto. En consecuencia, hay productos que han surgido recientemente y se encuentran en una etapa de crecimiento:

- Rina Matarazzo (dentro del grupo de pastas): apuesta a consolidarse como una marca de calidad superior y comunica el lanzamiento de nuevas salsas listas.
- Congelados (Granja del Sol, Patitas y Sibarita): este grupo de productos presenta un potencial de crecimiento significativo. Granja del Sol se mantiene como líder, mientras que Patitas fortalece su posicionamiento y amplía su portafolio con sabores en tendencia. La

reciente incorporación de Sibarita, marca líder en pizzas congeladas, diversifica aún más la oferta de la empresa en este segmento.

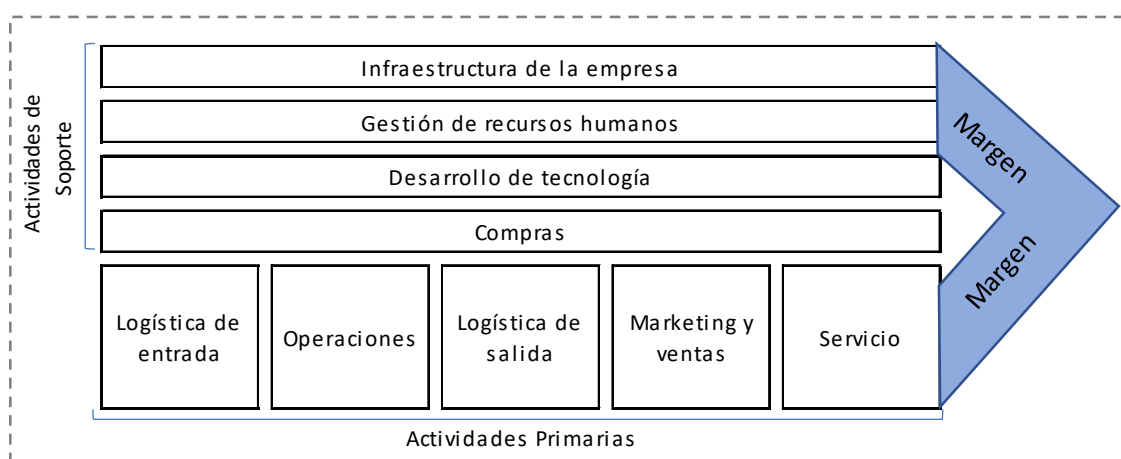
- Segmento de bodegas (Nieto Senetiner, Ruca Malen, Viña Cobos, Cadus): a pesar de los desafíos que enfrenta la industria vitivinícola argentina, Molinos se encuentra en una etapa de crecimiento de volumen y share en ambos mercados, local e internacional. La empresa busca capitalizar las oportunidades en el segmento de alta gama, enfocándose en mejorar sus atributos de marca, calidad y rentabilidad.

Esta estrategia de equilibrar productos maduros con productos en crecimiento permite a Molinos Río de la Plata S.A. asegurar una base de ingresos estable y, al mismo tiempo, explorar nuevas oportunidades de mercado y adaptarse a las cambiantes necesidades de los consumidores.

#### 4.3.4. Cadena de valor

En la elaboración de la matriz de la cadena de valor de Molinos Río de la Plata S.A., se identifican actividades directamente relacionadas con la creación y entrega del producto, denominadas actividades primarias, así como actividades que soportan a las actividades primarias además de asistirse entre sí, que se denominan actividades de soporte.

Dentro de las actividades primarias se encuentra logística de entrada; operaciones; logística de salida; marketing y ventas y servicio. Mientras que las actividades de soporte comprenden infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras, tal como se detalla en la siguiente ilustración:



**Ilustración 13: Cadena de Valor - Molinos Río de la Plata S.A.**

**Fuente:** Elaboración propia en base a (Porter, 1985).

A continuación, se describen cada una de las actividades comprendidas en la ilustración anterior.

## **1. Logística de entrada**

La logística de entrada, en Molinos Río de la Plata S.A. es una actividad fundamental, que debe garantizar una operatoria eficiente, optimizando recursos, y asegurando la calidad de las materias primas. Esta actividad comprende:

- Auditoría sobre la cadena de suministros: se realizan auditorías periódicas a los proveedores de materia prima y de material de empaque.
- Recepción de materias primas: recibe una variedad de materias primas agrícolas, como granos (trigo, maíz, soja), aceites y otros insumos (lácteos, azúcar, frutas) necesarios para la producción de alimentos. La empresa cuenta con más de 3.200 proveedores activos, de los cuales el 95% son nacionales.
- Almacenamiento: la empresa cuenta con 6 centros de almacenamiento y 4 acopios, en los cuales busca asegurar la disponibilidad de materias primas según la demanda de producción, utilizando inventarios, de manera de evitar obstaculizar la producción.
- Manejo y movimiento de materiales: incluye operaciones de manejo de materiales que transportan las materias primas desde la recepción hasta las líneas de producción.
- Preparación: las materias primas son preparadas según los estándares de calidad y las especificaciones requeridas antes de iniciar el proceso productivo.
- Control de calidad interno: se realiza a lo largo de todo el proceso logístico interno para asegurar que las materias primas cumplen con los estándares establecidos por la empresa

Molinos Río de la Plata S.A. colabora activamente con sus proveedores en la implementación de buenas prácticas. La empresa prioriza prácticas que minimizan el impacto sobre la biodiversidad y los ecosistemas, buscando potenciar resultados positivos tanto en el ámbito ambiental como social y económico. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)

## **2. Operaciones**

La empresa desarrolla sus operaciones en 10 plantas industriales y 3 bodegas, distribuidas estratégicamente en diferentes regiones.

A pesar de la diversidad de productos y, por ende, de las características únicas de cada planta y proceso de producción, Molinos Río de la Plata S.A. asegura que todos operan bajo los mismos lineamientos de un Sistema de Gestión Integrado.

Inicialmente se procesan y transforman los insumos. Los granos son procesados para producir harinas y sémolas utilizadas en la fabricación de productos alimenticios como

panificados y pastas, y el refinado de aceites vegetales para generar los productos a comercializar. En cuanto al segmento de bodegas, se realiza la molienda de uvas y su fermentación. Esta operatoria incluye limpieza, molienda, extracción y refinado, utilizando tecnología avanzada para asegurar la calidad y la eficiencia en todo el proceso productivo.

Los productos finales son envasados en diferentes formatos y etiquetados de acuerdo a las regulaciones vigentes, priorizando la calidad de la producción y el etiquetado responsable.

A lo largo de todas las etapas de los procesos clave, se implementan rigurosos controles para asegurar que los productos cumplan los estándares establecidos y sean seguros para el consumo. Además, los centros de operaciones de la empresa poseen certificaciones internacionales reconocidas en la industria alimenticia.

### **3. Logística de salida**

Para asegurarse de que sus productos lleguen desde las plantas de producción hasta todos los puntos de venta, la empresa cuenta con una extensa red de distribución.

Así como lo haces en todas las etapas previas, también busca que las buenas prácticas se trasladen a toda la cadena de distribución y comercialización. Esto incluye el transporte eficiente de productos terminados a través de camiones, ferrocarriles y centros de distribución estratégicamente ubicados. Se evalúan permanentemente estadísticas vinculadas a kilómetros recorridos, toneladas transportadas y capacidad de las flotas, en busca de optimizar los trayectos, fomentar el transporte colaborativo y gestionar eficientemente las capacidades de carga.

### **4. Marketing y ventas**

Para poder llegar al consumidor final Molinos Río de la Plata S.A. utiliza diferentes canales como supermercados, mayoristas, minoristas y canales online para llegar a los consumidores finales.

La empresa utiliza diferentes estrategias innovadoras de Marketing y Ventas para promocionar sus marcas y productos, a través de presencia en puntos de venta, campañas publicitarias y participación en eventos.

La empresa dispone de dos plataformas, una para clientes directos (Tienda Molinos B2B) y otra para consumidores finales (Tienda Molinos B2C).

Tienda Molinos Clientes Directos fue lanzada en julio del año 2022. Se trata de una plataforma diseñada no sólo para mejorar la experiencia de compra y captar nuevas

oportunidades de negocio, sino también para eficientizar el proceso de compra, a partir de la autogestión.

con el objetivo de elevar la experiencia de compra, capturar nuevas oportunidades de negocio y mejorar la eficiencia, a través de la autogestión. Esta herramienta permite una conexión directa con los clientes, facilita la recolección y el análisis de datos valiosos, expande el modelo de negocio de e-commerce y acelera la transformación digital de lo clientes. Actualmente, 2.000 empresas utilizan esta plataforma, la cual gestiona el 40% de la facturación total de Molinos.

Paralelamente, Tienda Molinos para consumidores finales busca ofrecer una propuesta de valor que combina un amplio catálogo de productos con accesibilidad y un servicio de calidad. Esta plataforma es crucial para comprender las preferencias de los consumidores, asegurando la relevancia de la oferta, y las promociones.. Hasta la fecha, cuenta con 120.000 usuarios activos. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)

## **5. Servicio**

Molinos Río de la Plata S.A. ofrece un robusto soporte de posventa y servicio al cliente para garantizar la satisfacción del consumidor. La empresa se esfuerza por mantener un canal de diálogo abierto y constructivo, destinado a recibir cualquier opinión, sugerencia o reclamo, y se compromete a brindar respuestas eficientes, rápidas y justas.

La información de contacto de Molinos está disponible en todos sus envases, redes sociales y página web, sirviendo estas vías como su principal fuente para la retroalimentación y la evaluación de la satisfacción.

Para optimizar el rendimiento de su Centro de Atención al Cliente, la compañía implementa evaluaciones periódicas que miden la satisfacción de quienes la contactan, y realiza encuestas de calidad de atención al concluir cada caso.

## **6. Compras**

Esta actividad consiste en la gestión de relaciones con proveedores locales e internacionales para asegurar el abastecimiento continuo de materias primas. Coordina las actividades relacionadas con la logística, asegurando la entrega oportuna de materias primas a sus instalaciones.

La empresa obtiene sus materias primas principalmente del campo argentino y promueve la diversificación de las zonas productivas. Como parte de su estrategia, la empresa

fomenta el desarrollo de los proveedores, brindando soporte y compartiendo conocimiento, buscando inculcar los valores de la empresa, promoviendo vínculos de largo plazo.

El código de conducta de Molinos Río de la Plata S.A. incluye un capítulo específico dedicado a la relación con los proveedores. Este apartado tiene como fin fomentar prácticas responsables a lo largo de toda la cadena de suministro, garantizando que todos los participantes actúen éticamente y desarrollen su labor en condiciones justas, seguras, sostenibles y con pleno respeto a los derechos humanos y el medio ambiente. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)

## **7. Desarrollo de tecnología**

Esta actividad está orientada a mejorar la eficiencia operativa, así como a impulsar la innovación y mantener altos estándares de calidad y de seguridad en todos los productos finales así como en los procesos.

La empresa reconoce la importancia de adoptar nuevas herramientas tecnológicas para mantenerse ágil y flexible frente a los desafíos del futuro. Por lo que el enfoque tecnológico es fundamental para mantener su posición de liderazgo.

Molinos Río de la Plata S.A. invierte continuamente en investigación y desarrollo para impulsar la innovación tanto en sus productos como en sus procesos. Esto le permite adaptarse eficazmente a las tendencias del mercado, garantizar la mejora continua de la calidad e introducir nuevas ofertas. Paralelamente, la empresa mantiene un compromiso activo con la sostenibilidad, aplicando prácticas responsables en todas sus operaciones. Este compromiso abarca desde la gestión eficiente de recursos y la reducción de su impacto ambiental, hasta la promoción de prácticas agrícolas sostenibles entre sus proveedores. Además, Molinos emplea tecnología avanzada para integrar su cadena de suministro y optimizar la gestión de la compra de materias primas. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)

## **8. Gestión de recursos humanos**

Molinos Río de la Plata S.A. se enfoca en cultivar una cultura de colaboración y respeto mutuo dentro de su organización, buscando establecer un clima laboral positivo que fomente un fuerte sentido de pertenencia. La empresa prioriza el bienestar de sus empleados, ofreciendo ambientes de trabajo seguros, inclusivos y promoviendo un adecuado balance entre la vida profesional y personal.

La compañía ha implementado un modelo de trabajo híbrido para aquellas áreas donde las tareas lo permiten, combinando la presencia física con el trabajo remoto. Esta flexibilidad le ha permitido a Molinos trascender las barreras geográficas, facilitando la conexión de equipos y colaboradores desde diversas ubicaciones en Argentina y América Latina mediante el uso de tecnologías avanzadas. Este enfoque no solo impulsa la diversidad y la inclusión, sino que también enriquece el intercambio de conocimientos y fortalece la adaptabilidad de la empresa en un entorno laboral cada vez más digital.

La gestión del capital humano es considerada fundamental para Molinos, dada la importancia que se le otorga al desarrollo individual de las personas. En este sentido, la empresa promueve activamente planes de formación y becas, concentrándose en la selección, capacitación y desarrollo de personal idóneo para sus operaciones.

Con una plantilla de más de 2.500 colaboradores, Molinos Río de la Plata S.A. aspira a construir vínculos basados en la confianza, la transparencia y la colaboración. La compañía está convencida de que la creación de espacios de diálogo continuo y la integración de las expectativas de sus empleados son esenciales para lograr un óptimo desempeño organizacional. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)

## **9. Infraestructura de la empresa**

Molinos Río de la Plata S.A. posee una infraestructura robusta que facilita operaciones eficientes. Cuenta con instalaciones en diferentes provincias del país que mantienen y moderniza constantemente:

- 10 Plantas industriales: distribuidas en San Juan, Buenos Aires, Entre Ríos y Santa Fé.
- 7 Oficinas comerciales, en Tucumán, Córdoba, Mendoza, Buenos Aires, Chaco y Santa Fé.
- 6 Centros de Almacenamiento, en Santa Fe, Entre Ríos y Buenos Aires
- 4 Acopios, en Misiones, Entre Ríos, Buenos Aires
- 3 Bodegas en la Provincia de Mendoza

Adicionalmente, impulsa la transformación digital con nuevas herramientas y metodologías que permitan aumentar la agilidad y flexibilidad de sus operaciones, incorporando la infraestructura tecnológica necesaria.

#### **4.4. Análisis integrado**

A partir de la combinación de las conclusiones obtenidas en el análisis de entorno y del análisis interno tratados en los apartados anteriores, se elabora el análisis FODA, en el que se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa.

##### **4.4.1. Oportunidades y Amenazas**

Inicialmente, se toman las variables identificadas en el análisis PESTEL así como las conclusiones sobre el nivel de competencia actual del sector para clasificar en amenazas y oportunidades, en función de la evolución descrita y de las expectativas futuras ya comentadas en los apartados correspondientes.

En consecuencia, a continuación, se presenta una tabla en la que se consideran cada una de las variables identificadas en el análisis PESTEL, así como las cinco fuerzas identificadas en el entorno competitivo y se clasifican en oportunidad o amenaza:

**Tabla 11: Oportunidades y Amenazas - Molinos Río de la Plata S.A.**

| Entorno   | Variable             | Clasificación | Justificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|----------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| POLÍTICO  | Gobierno             | Oportunidad   | Si bien aún existe incertidumbre sobre el apoyo legislativo al nuevo gobierno, el exitoso control inicial de las principales variables económicas por parte del nuevo gobierno presenta una oportunidad para Molinos, ya que genera un entorno que facilita la planificación y desarrollo de las actividades de la empresa. |
|           | Confianza            | Oportunidad   | El aumento en la confianza en el nuevo gobierno, en comparación con la gestión anterior, genera un clima de optimismo en la población. Esto representa una oportunidad valiosa para Molinos Río de la Plata S.A. de fortalecer la conexión con los consumidores, siempre sujeto a una gestión económica estable.            |
|           | Estabilidad política | Oportunidad   | La estabilidad política inicial lograda por el nuevo gobierno mejora las expectativas de los consumidores e impacta positivamente en el desempeño de la empresa.                                                                                                                                                            |
| ECONÓMICO | Nivel de actividad   | Oportunidad   | La recuperación gradual del nivel de actividad económica de acuerdo con las proyecciones que informan que subirá el PBI puede impulsar la demanda de alimentos y bebidas, beneficiando directamente a Molinos.                                                                                                              |
|           | Consumo privado      | Amenaza       | La lenta recuperación del consumo privado representa una amenaza para Molinos Río de la Plata S.A., limitando la demanda de sus productos y dificultando el crecimiento de las ventas, especialmente en un contexto de alta competencia.                                                                                    |
|           | Nivel de Precios     | Amenaza       | Si bien la inflación está en un proceso de desaceleración, sigue erosionando el poder adquisitivo y distorsiona la toma de decisiones de los consumidores, por lo que aún se considera una amenaza.                                                                                                                         |
|           | Tipo de Cambio       | Oportunidad   | La eliminación del cepo cambiario a partir del mes de abril, implica una oportunidad ya que se flexibilizan los pagos de importaciones y se simplificando las operaciones de exportaciones.                                                                                                                                 |
|           | Tasa de Interés      | Oportunidad   | La baja en las tasas de interés impulsaría el consumo y la inversión, mejorando el contexto económico general.                                                                                                                                                                                                              |
|           | Balanza Comercial    | Oportunidad   | La balanza comercial positiva impulsa la economía argentina, generando divisas que facilitan las importaciones de insumos y la inversión en el sector productivo, impactando positivamente a Molinos.                                                                                                                       |

| Entorno     | Variable                        | Clasificación | Justificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|---------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SOCIAL      | Mercado de Trabajo              | Amenaza       | El complejo entorno social, marcado por un aumento en los niveles de desocupación y la informalidad laboral limitan el poder adquisitivo de los consumidores y reduce su capacidad de compra de productos de Molinos.                                                                                                       |
|             | Pobreza e Indigencia            | Amenaza       | Los altos niveles de pobreza e indigencia reducen el mercado potencial para los productos de Molinos y generan reducción en sus ventas.                                                                                                                                                                                     |
|             | Hábitos de Compra               | Oportunidad   | La diversificación en los hábitos de compra de los consumidores ofrece oportunidades para que Molinos adapte sus canales de distribución y sus estrategias de marketing.                                                                                                                                                    |
|             | Tendencias en Alimentación      | Amenaza       | Las tendencias hacia la alimentación saludable, así como la preferencia de los consumidores por alimentos naturales y sin conservantes amenaza la demanda de los productos tradicionales (ultraprocesados) de Molinos Río de la Plata S.A., exigiendo una rápida adaptación para evitar pérdida de mercado.                 |
| TECNOLÓGICO | Transformación Digital          | Oportunidad   | La transformación digital, a través de la incorporación de infraestructura vinculada tanto a tecnología de la información como a tecnología operativa ofrece oportunidades para Molinos de optimizar su eficiencia, mejorar la toma de decisiones y desarrollar nuevos canales de venta.                                    |
|             | Automatización                  | Oportunidad   | La creciente adopción de técnicas de automatización inteligente permite la integración de datos y la escalabilidad para abordar proyectos más complejos.                                                                                                                                                                    |
|             | Gestión de Procesos             | Oportunidad   | La gestión eficiente de los procesos es una oportunidad para garantizar la calidad, la trazabilidad de sus productos y la seguridad alimentaria, fortaleciendo la confianza del consumidor.                                                                                                                                 |
|             | Seguridad Informática           | Amenaza       | El aumento de las amenazas de ataques cibernéticos exige una inversión constante en seguridad informática para proteger la información confidencial de la empresa, así como la de sus clientes y proveedores, evitando daños a la reputación y pérdidas económicas.                                                         |
| ECOLÓGICO   | Impacto sobre el Medio Ambiente | Amenaza       | La creciente preocupación por el medio ambiente exige a Molinos implementar prácticas más sostenibles en toda su cadena de valor, lo cual puede representar un incremento considerable en sus costos vinculados al tratamiento de residuos, al cambio de material de los envases y al uso de diferentes fuentes de energía. |
|             | Estado del Clima                | Amenaza       | Los fenómenos climáticos extremos afectan la cosecha de cereales a nivel global, impactando significativamente sobre la provisión de materias primas esenciales para la industria alimentaria.                                                                                                                              |

| Entorno             | Variable                                | Clasificación | Justificación                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|-----------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LEGAL               | Promoción de la Alimentación Saludable  | Amenaza       | La Ley de Promoción de la Alimentación Saludable exige a Molinos Río de la Plata S.A. adaptarse a nuevos estándares de etiquetado y reformular ciertos productos, lo cual podría generar costos adicionales y afectar la aceptación de algunos productos por parte de los consumidores. |
|                     | Defensa al Consumidor                   | Amenaza       | El cumplimiento de la Ley de Defensa del Consumidor implica la necesidad de invertir en procesos y controles, generando costos adicionales para Molinos, con el fin de proteger los derechos de los consumidores en el país.                                                            |
|                     | Seguridad, Higiene y Medio Ambiente     | Amenaza       | El cumplimiento de las regulaciones sobre seguridad, higiene y medio ambiente implica la necesidad de invertir en infraestructura y tecnología, generando costos adicionales para Molinos.                                                                                              |
| ENTORNO COMPETITIVO | Rivalidad entre competidores existentes | Amenaza       | La alta rivalidad exige de un esfuerzo adicional de molinos para mantener su rentabilidad.                                                                                                                                                                                              |
|                     | Nuevos ingresos                         | Amenaza       | Si bien las barreras de entrada son altas, la posible entrada de empresas existentes con productos a granel representa una amenaza constante.                                                                                                                                           |
|                     | Poder de negociación de proveedores     | Oportunidad   | El bajo poder de los proveedores ofrece a Molinos la oportunidad de negociar mejores condiciones, imponer estándares y optimizar costos.                                                                                                                                                |
|                     | Poder de negociación de clientes        | Amenaza       | El poder de negociación de los clientes puede presionar a Molinos a bajar precios o aumentar la calidad, exigiendo una gestión eficiente de la relación con los mismos.                                                                                                                 |
|                     | Sustitutivos                            | Oportunidad   | A pesar de que los costos de cambio son nulos y los consumidores pueden modificar fácilmente sus hábitos, estos sustitutos suelen ser más caros y requieren más tiempo para adquirirse, lo que implica que, por el momento, no representan una amenaza significativa para la empresa.   |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.2. Fortalezas y Debilidades

A partir de las herramientas de análisis interno desarrolladas, así como la información disponible de la empresa, se detectaron las fortalezas y debilidades de la empresa que se describen a continuación.

Dada la envergadura de la empresa y la mayor disponibilidad de información vinculada a sus aspectos positivos, el presente análisis expone fortalezas redactadas de manera más general. En contraste, para poder analizar debilidades de la empresa se ha realizado un estudio exhaustivo de la documentación disponible, en la cual se han detectado algunos puntos débiles

puntuales, que surgen de la evaluación de la evolución de indicadores y estadísticas publicadas, en donde se encuentran cuestiones susceptibles de mejora.

Se detectaron las siguientes fortalezas de la empresa:

- Integración vertical en la cadena de valor: la presencia en múltiples eslabones de la cadena alimenticia, desde la producción hasta la comercialización, le permite a Molinos Río de la Plata S.A. controlar costos, garantizar la calidad y asegurar el abastecimiento.
- Diversificación de productos y marcas: la amplia gama de productos alimenticios y bebidas, comercializados bajo diversas marcas, le permite a la empresa llegar a diferentes segmentos del mercado y mitigar riesgos.
- Red de distribución extensa: la extensa red de distribución, que abarca tanto el mercado interno como el externo, facilita el acceso a los productos de Molinos a una amplia base de consumidores.
- Compromiso con la calidad y seguridad alimentaria: la certificación de los centros de operaciones bajo estándares internacionales y la implementación de rigurosos controles en todas las etapas del proceso productivo garantizan la calidad y seguridad de los productos.
- Fuerte relación con proveedores: el apoyo a los proveedores a través de programas de financiación y el establecimiento de un Código de Conducta fomentan una relación de confianza y un suministro de materias primas de calidad.
- Adaptación a la transformación digital: la inversión en transformación digital y automatización de procesos permite optimizar la eficiencia operativa y mejorar la toma de decisiones.
- Compromiso con la sustentabilidad: el enfoque en prácticas sostenibles y la comunicación transparente de sus resultados contribuyen a mejorar la imagen de la empresa y a atraer a consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente. Molinos tiene una estrategia de sostenibilidad bien definida basada en cuatro pilares: Salud y Bienestar, Desarrollo de Personas y Comunidad, Huella Ambiental y Bases del Negocio.
- Talento humano capacitado y comprometido: la promoción de un buen clima laboral, el fomento del desarrollo profesional y la capacitación continua permiten que la empresa cuente con un equipo de trabajo capacitado y comprometido con los objetivos de la compañía.
- Larga trayectoria y reputación: más de 120 años de experiencia en el mercado, sumado a marcas reconocidas y valoradas por los consumidores, le otorgan a la empresa una sólida reputación y un conocimiento profundo del sector.
- Flexibilidad para adaptar su estrategia: ante las nuevas exigencias del contexto y a las demandas de los consumidores, lo demuestra su historia en la que fue incorporando nuevas

marcas de productos y su reorganización societaria para escindir el “negocio de graneles” y dejar sólo bajo la órbita de Molinos Río de la Plata S.A. el “negocio de marcas y adaptarse a las cambiantes necesidades de los consumidores.

Se han identificado las siguientes debilidades:

- Vulnerabilidad ante cambios climáticos: dada su dependencia de materias primas agrícolas, Molinos podría ser vulnerable a sequías, inundaciones u otros eventos climáticos extremos que afecten las cosechas y los precios. Aunque gestionan el riesgo, la severidad creciente del cambio climático podría ser un reto.
- Complejidad operativa: la diversificación de productos y la presencia en múltiples mercados generan una alta complejidad operativa, lo que requiere una gestión eficiente y una constante adaptación.
- Indicadores tienda B2C: dentro de las bases del negocio, la empresa menciona la transformación digital, y cuenta con una plataforma para clientes directos (tienda B2B) así como con una plataforma para consumidores finales (tienda B2C). En este último caso, se desarrolló la plataforma con el objetivo de fidelizar a clientes existentes, buscar nuevos compradores y conocer las preferencias de consumidores. Sin embargo, no todas las estadísticas e indicadores que muestra la empresa en relación a la tienda B2C tienen una evolución favorable, El porcentaje de tasa de conversión disminuyó un 10% de 2022 a 2023, lo que indica una menor eficacia al convertir las visitas al sitio web en compras reales y el porcentaje de devoluciones de pedidos ha aumentado un 25% de 2022 a 2023. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)
- Perfil nutricional de los productos: si bien se destaca una reducción del 50% en el sodio promedio de los productos reformulados, se indica que solo se logró una reducción de sellos en un 25% de los productos afectados por la Ley de Etiquetado Frontal. Esto revela que, a pesar de los esfuerzos, una gran parte de los productos de Molinos todavía tienen múltiples sellos de advertencia nutricional, lo cual podría afectar su imagen y limitar el interés de los consumidores que buscan opciones más saludables. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)
- Desperdicios: la empresa reconoce la pérdida y desperdicio de alimentos como una problemática crucial dados sus impactos ambientales, sociales y económicos. . (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)
- Atención al cliente: si bien la empresa se propuso reducir en un 11% el indicador de reclamos totales en 2023, este objetivo no se alcanzó plenamente. Adicionalmente, las encuestas de calidad de atención al cierre de cada caso de reclamo (que miden la satisfacción del cliente y la probabilidad de recomendación de la marca) revelan un resultado promedio de

7 puntos, indicando un margen de mejora significativo en la experiencia del cliente. . (Molinos Río de la Plata S.A., 2023)

- Falta de equidad de género en la nómina de personal: sólo el 19% del personal está compuesto por mujeres, cifra que contrasta con el promedio para Argentina, dado que según cifras oficiales en el tercer trimestre del 2024, el 44% de la población ocupada eran mujeres. (Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales , 2025) Adicionalmente, la tendencia en nuevas contrataciones (45% mujeres, 55% hombres) sugiere que esta disparidad no se reducirá en el corto plazo, lo que resulta inconsistente con los valores de inclusión y diversidad que la empresa declara.
- Reducción de uso de materias primas renovables: a pesar del compromiso declarado por la empresa con la responsabilidad ambiental y la sostenibilidad, sus indicadores ambientales revelan una disminución gradual en el porcentaje de uso de materias primas renovables (72.50% en 2023 en contraste con 79.98% en 2021), lo que implica un incremento paralelo en la dependencia de recursos no renovables.

## **V. IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EN LA RENTABILIDAD**

Para poder analizar el impacto de la estrategia de la empresa sobre la rentabilidad, se utilizarán como fuente de información la Memoria y los Estados Financieros Consolidados correspondientes a los siguientes ejercicios contables:

- Ejercicio 92º iniciado el 01 de Enero de 2021 y finalizado el 31 de Diciembre de 2021, en adelante Ejercicio 2021 o Ej. 2021 en su denominación abreviada.
- Ejercicio 93º iniciado el 01 de Enero de 2022 y finalizado el 31 de Diciembre de 2022, en adelante Ejercicio 2022 o Ej. 2022 en su denominación abreviada.
- Ejercicio 94º iniciado el 01 de Enero de 2023 y finalizado el 31 de Diciembre de 2023, en adelante Ejercicio 2023 o Ej. 2023 en su denominación abreviada.
- Ejercicio 95º iniciado el 01 de Enero de 2024 y finalizado el 31 de Diciembre de 2024, en adelante Ejercicio 2024 o Ej. 2024 en su denominación abreviada.

De la lectura de los Estados Financieros se destacan tres cuestiones vinculadas a las bases de presentación de los mismos:

- Unidad de medida: la empresa presenta Estados Financieros que han sido reexpresados para considerar los cambios en el poder adquisitivo de la moneda conforme a lo establecido en la NIC 29. Como resultado de ello, los estados financieros están expresados en la unidad de medida corriente al final del ejercicio sobre el que se informa. (International Accounting Standards Committee Foundation , 2009)

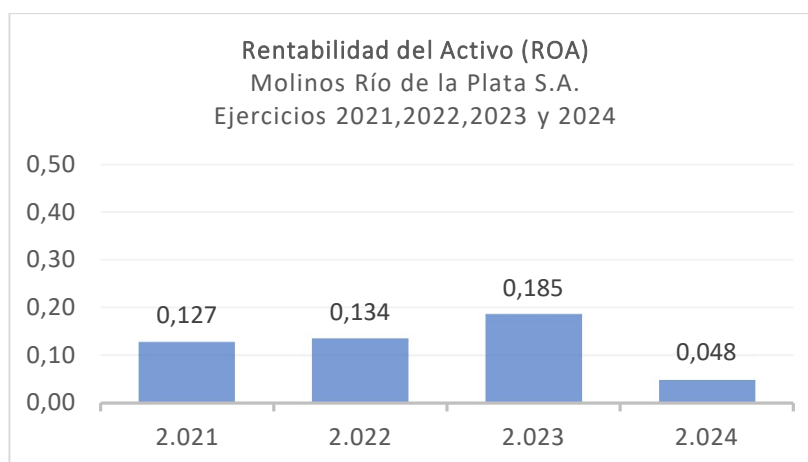
Adicionalmente, las cifras informadas por la empresa están expresadas en millones de pesos argentinos. (Molinos Río de la Plata S.A., 2024)

- Información comparativa: dado que la empresa presenta información comparativa respecto del ejercicio anterior, las cifras correspondientes a la información comparativa también han sido reexpresadas para considerar los cambios en el poder adquisitivo general de la moneda y, como resultado, están expresadas en la unidad de medida corriente al final del ejercicio sobre el cual se informa. (Molinos Río de la Plata S.A., 2024)

A lo largo de este trabajo, para poder evaluar cuatro períodos de acuerdo con el alcance definido se trabajará con valores expresados en millones de pesos argentinos en unidad de medida homogénea al 31/12/2024. En consecuencia, para los Ejercicios 2024 y 2023, se toma la información de las dos columnas expuestas en los Estados Financieros al 31/12/2024, mientras que para el Ejercicio 2022 y para el Ejercicio 2021 se tomó la información de las dos columnas expuestas en los Estados Financieros al 31/12/2022 y se ajustaron por inflación dichos valores con el objetivo de que toda la información este expuesta a moneda del 31/12/2024. Adicionalmente, se toman algunos datos del Ejercicio 2020 (como Activo y Patrimonio Neto), que se consideran como saldos iniciales necesarios para calcular promedios correspondientes al Ejercicio 2021.

### 5.1. Evolución de la Rentabilidad

Se analiza inicialmente la rentabilidad del activo, para medir la eficiencia en la gestión de los recursos totales de la empresa, independientemente de cómo se financia. En el siguiente gráfico se expone la evolución del indicador para el horizonte temporal bajo análisis:

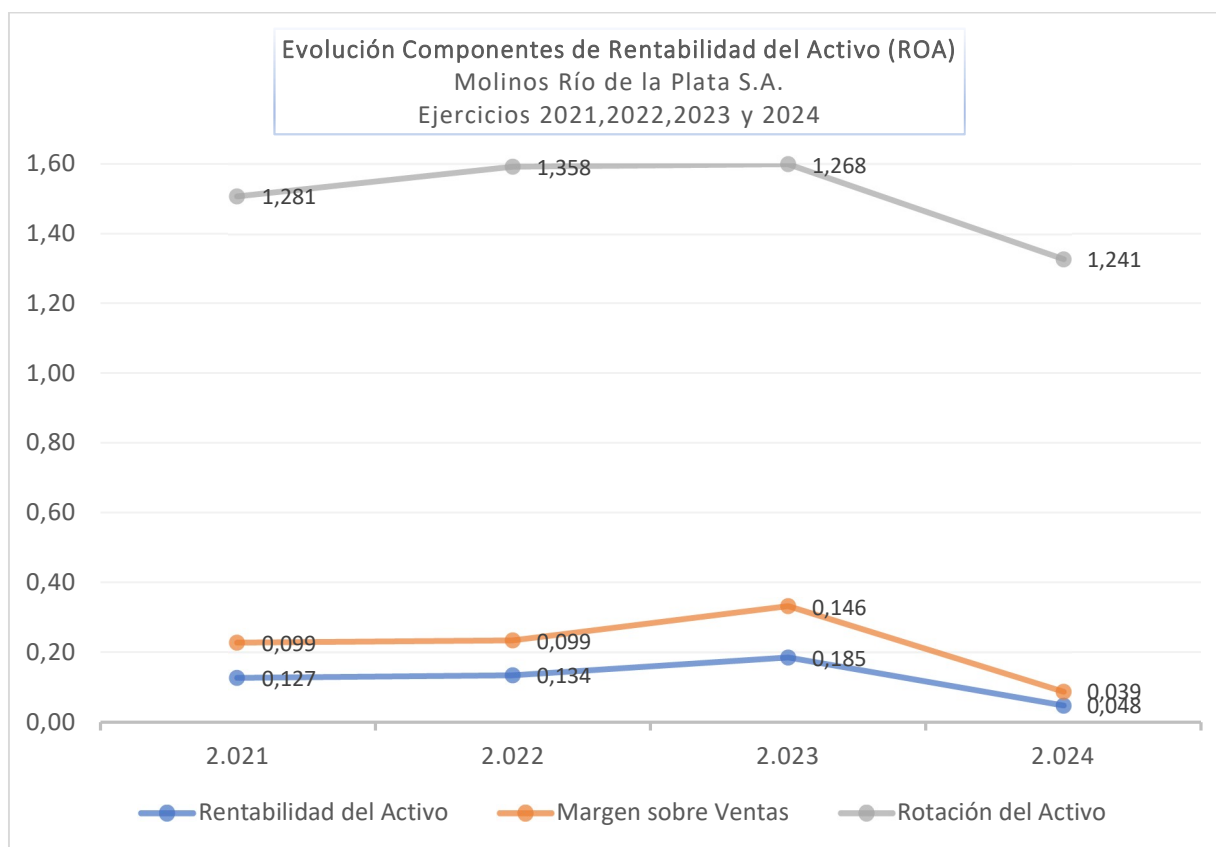


**Ilustración 14: Evolución Rentabilidad del Activo (ROA) – Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021, 2022, 2023 y 2024**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A.

Como se observa en el gráfico, la rentabilidad del activo de Molinos Río de la Plata S.A. experimentó un crecimiento sostenido desde el Ej. 2021 hasta el Ej. 2023. Sin embargo, en el Ej. 2024 su valor cayó por debajo incluso del valor del Ej. 2021. Al desglosar la rentabilidad del activo, se encuentra que tanto el margen sobre ventas como la rotación del activo han caído en el Ej. 2024 con respecto al Ej. 2021. Esta evolución es explicada por un nivel de ingresos ordinarios que se mantuvo relativamente estable (registró una caída de menos del 1%), en contraste con una caída del 61% en el resultado antes del costo financiero, mientras que los recursos totales de la empresa (representados por el activo promedio) crecieron en un 3% en el mismo período (Ej. 2024 en relación a Ej. 2021).

En el siguiente gráfico se expone la evolución de la rentabilidad del activo, margen sobre ventas y rotación del activo, ya que la evolución del resultado antes de costos financieros se analizará en el siguiente título:

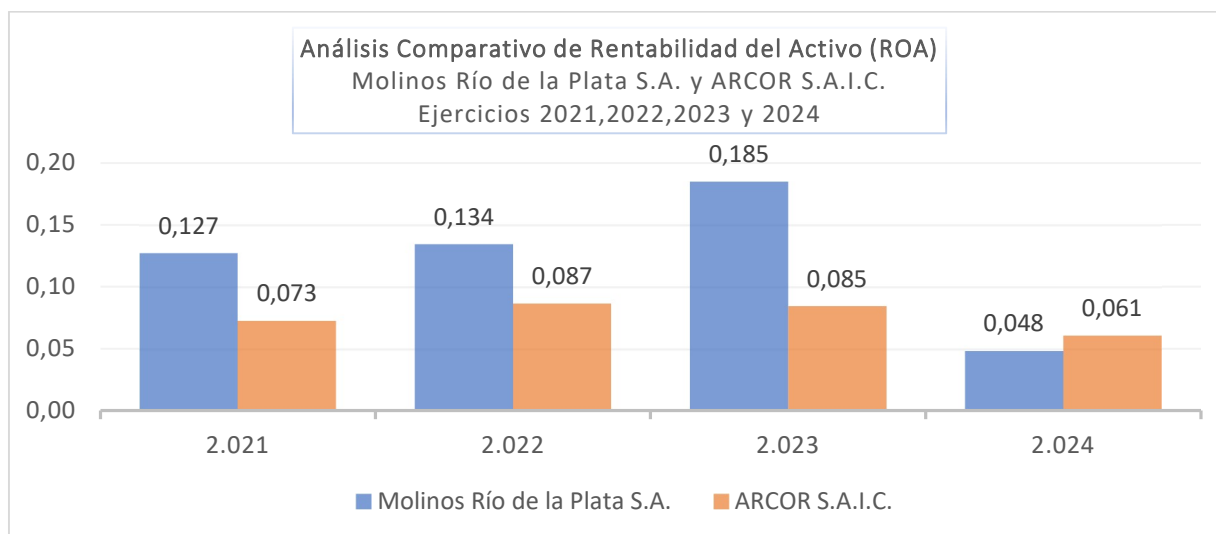


**Ilustración 15: Evolución Componentes de Rentabilidad del Activo (ROA) – Molinos Río de la Plata S.A.**  
Ejercicios 2021, 2022, 2023 y 2024

**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A.

Dado que la rentabilidad del activo demuestra la eficiencia en la utilización de los recursos totales de la empresa, independientemente de cómo se financie, resulta útil

compararla con el valor de otras empresas del mismo ramo de actividad. En consecuencia, se ha analizado el mismo indicador para Arcor S.A.I.C., y se expone, en el siguiente gráfico la comparación de valores entre ambas empresas:

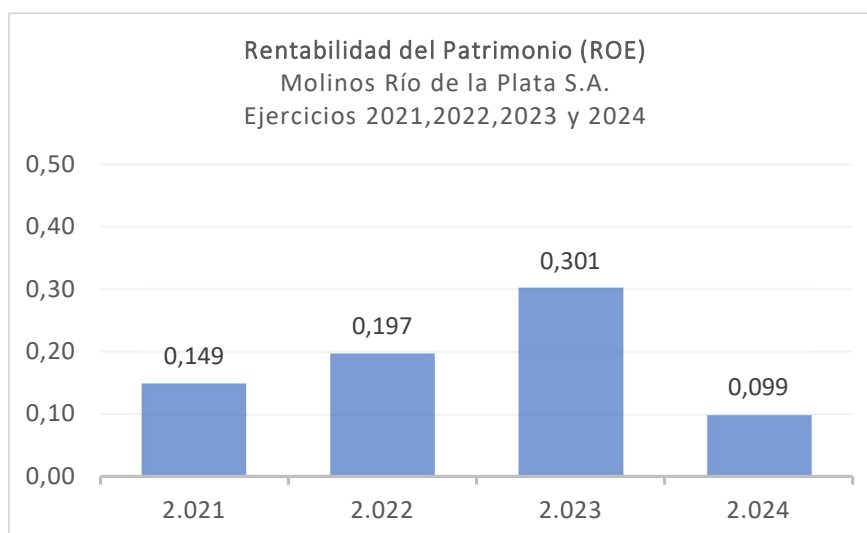


**Ilustración 16: Análisis Comparativo Rentabilidad del Activo (ROA) – Molinos Río de la Plata S.A. y ARCOR S.A.I.C. Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A. y publicados por ARCOR S.A.I.C.

Se observa que tanto Molinos Río de la Plata S.A. como Arcor experimentaron una caída en la rentabilidad del activo en el Ejercicio 2024 respecto al año anterior. Sin embargo, la disminución en Molinos fue más pronunciada, pasando de superar a Arcor en rentabilidad durante los tres ejercicios previos a ubicarse por debajo en 2024. Si bien en el siguiente apartado, a través del análisis del Estado de Resultados de Molinos Río de la Plata S.A. se buscará determinar las causas de dicha evolución en la rentabilidad, es evidente que la tendencia general a la baja en la rentabilidad de ambas empresas en 2024 está fuertemente ligada al contexto económico. Tal como se manifestó en el análisis PESTEL, el entorno económico del año 2024 se caracterizó por la caída del PBI (que recién mostró signos de recuperación en el tercer trimestre) y en un descenso del consumo, explicado en gran medida por la pérdida en el poder adquisitivo de los consumidores.

Con respecto a la rentabilidad del patrimonio neto, la evolución fue similar a la de la rentabilidad de activo y se demuestra en el siguiente gráfico:



**Ilustración 17: Evolución Rentabilidad del Patrimonio (ROE) – Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021, 2022, 2023 y 2024**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A.

En el caso de la rentabilidad del patrimonio neto, su evolución es explicada por la caída de la ganancia neta del ejercicio en un 13% en el Ejercicio 2024, con respecto al Ejercicio 2021, en contraste con el crecimiento del patrimonio neto en un 32% en el mismo período.

Los indicadores incorporados en el presente título, así como su método de cálculo, se explican en detalle en el ANEXO, Apartado 9.1.

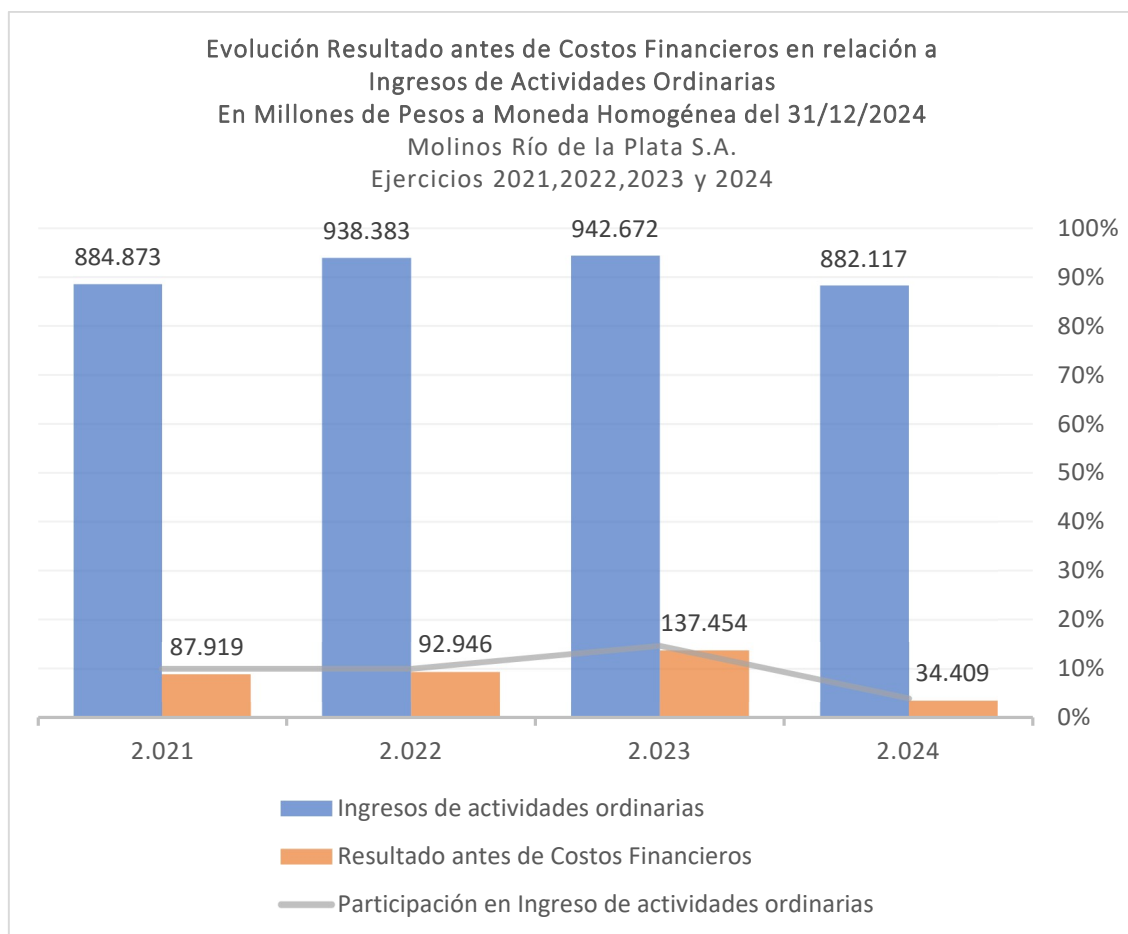
## **5.2. Análisis vertical de Estado de Resultados**

Cuando se analiza la rentabilidad de una empresa, se busca determinar su capacidad para generar resultados en relación a un capital, ya que la rentabilidad refleja la productividad del capital. (Pérez, 2014)

En el apartado anterior se demostró que tanto la evolución de la rentabilidad tanto del activo como de la rentabilidad del patrimonio neto, pero para profundizar en las causas que generaron dicha evolución, se recurre al estudio de la composición del resultado y las causas de sus variaciones.

Tal como se explicó en el apartado anterior, la ganancia neta del Ejercicio 2024 experimentó una caída del 13% en comparación con el Ejercicio 2021. Dado que, durante este mismo período, los ingresos financieros aumentaron y los costos financieros disminuyeron, la causa principal de dicha evolución en la ganancia neta se encuentra dentro del resultado antes de considerar dichos valores. Para profundizar el análisis de las causas de la tendencia de ambas

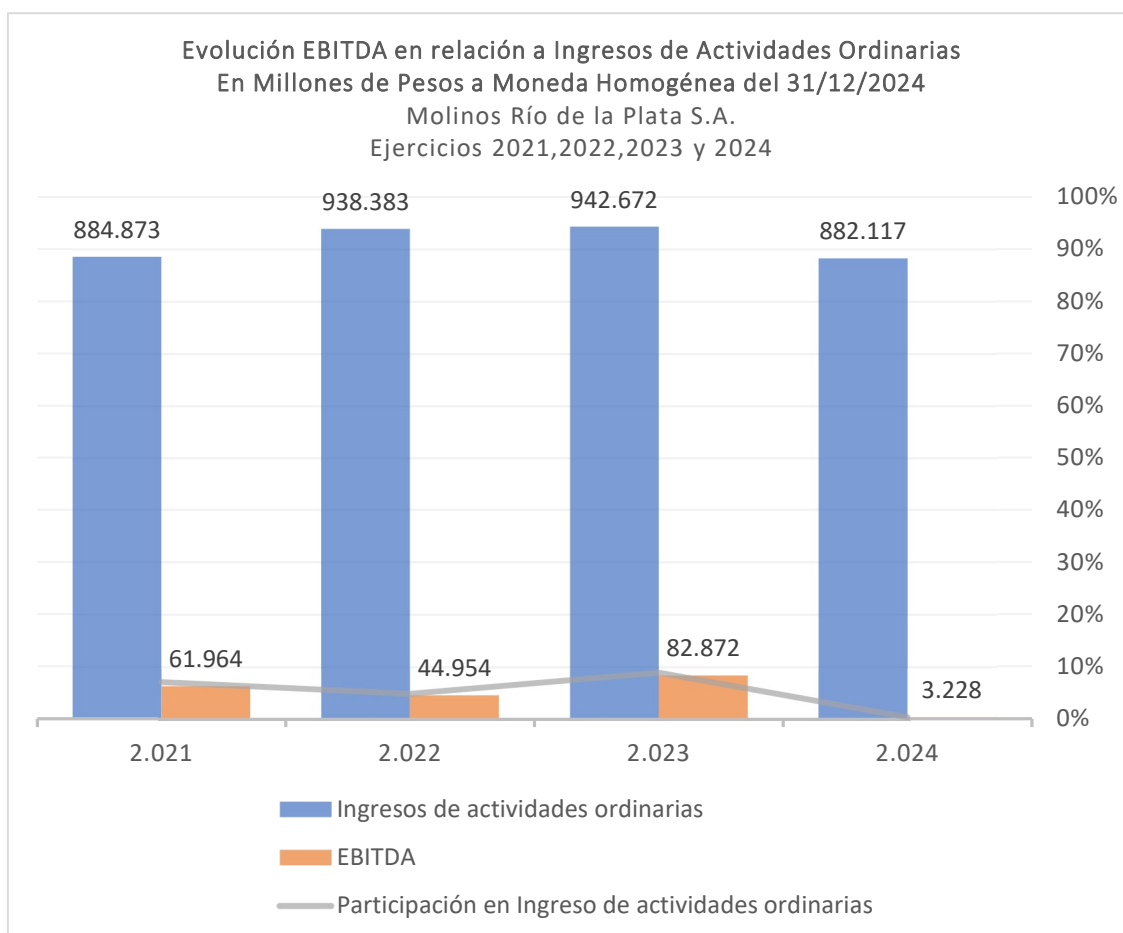
rentabilidades, en el siguiente gráfico se muestra la evolución del resultado antes de costos financieros y su participación sobre los ingresos ordinarios:



**Ilustración 18 : Evolución Resultado antes de Costos Financieros en relación a Ingresos de Actividades Ordinarias-  
En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 – Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios  
2021,2022,2023 y 2024**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A.

De manera complementaria al resultado antes de costos financieros, se analiza a continuación la evolución del EBITDA (ganancia antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) y su participación en el total de ingresos de las actividades ordinarias:

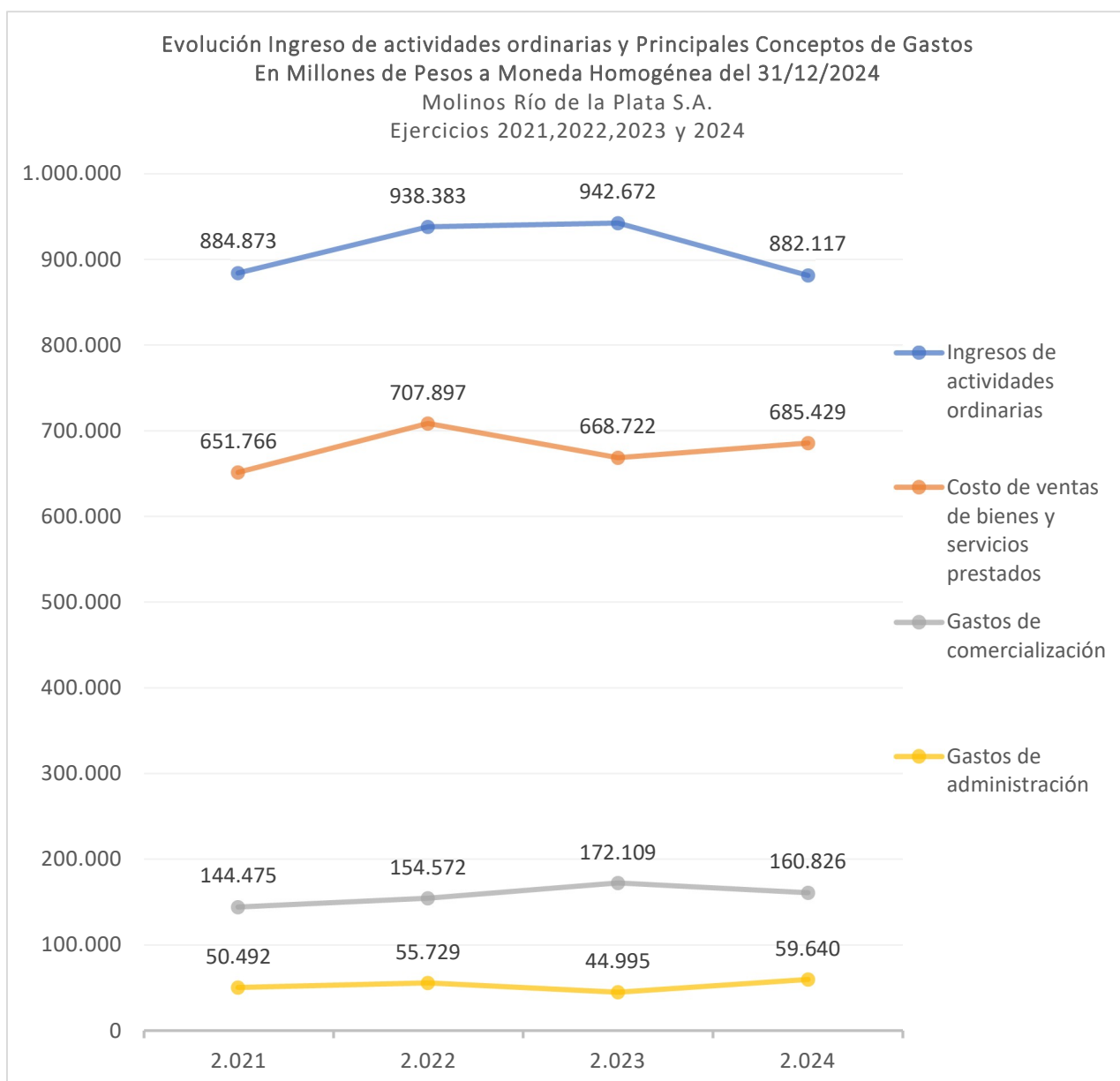


**Ilustración 19 : Evolución EBITDA en relación a Ingresos de Actividades Ordinarias – En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 - Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A.

Tal como surge del gráfico anterior, el EBITDA experimenta un fuerte crecimiento en el Ej. 2023 para luego caer en el Ej. 2024 registrando el valor más bajo de todo el horizonte temporal bajo análisis. Este subtotal al excluir el efecto de costo del pasivo, el efecto impositivo, las amortizaciones y depreciaciones, nos indica que en el año 2024 la eficiencia en la generación de resultados de la empresa ha caído notablemente con respecto a los ejercicios anteriores.

Una vez analizada la evolución tanto del resultado antes de costos financieros, como del EBITDA, resulta fundamental identificar las principales causas que la motivaron. Para ello, se examinarán en primer lugar los ingresos de actividades ordinarias. Posteriormente, se analizarán los principales componentes de gasto, tomando como criterio su participación sobre los ingresos ordinarios. Estos incluyen el costo de ventas de bienes y servicios prestados, los gastos de comercialización y los gastos de administración. El siguiente gráfico expone la evolución de estos conceptos clave para el horizonte temporal bajo análisis.



**Ilustración 20 : Evolución Ingreso de actividades ordinarias y Principales Conceptos de Gastos – En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 - Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024**  
**Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A.**

Como se observa en el gráfico, al comparar los valores del Ejercicio 2024 con respecto a los del Ejercicio 2021, se evidencia que los ingresos de actividades ordinarias experimentaron una leve caída de aproximadamente el 0.31% (de \$884.873 a \$882.117). En contraste, los tres principales conceptos de gastos analizados mostraron un incremento significativo en el mismo período:

- El Costo de ventas de bienes y servicios prestados se elevó de 651.766 a 685.429 millones de pesos, representando un aumento del 5,16%.

- Los Gastos de comercialización pasaron de 144.475 a 160.826 millones de pesos, lo que implica un incremento del 11,32%.
- Los Gastos de administración aumentaron de 50.492 a 59.640 millones de pesos, marcando un crecimiento del 18,12%.

Este escenario de ingresos estancados o ligeramente decrecientes frente a un incremento sostenido y, en algunos casos, considerable de los principales costos y gastos, implica que una proporción creciente de los ingresos fuera absorbida por cada partida de gasto y explica la reducción en el EBITDA y en el Resultado antes de costos financieros, indicadas al inicio del presente apartado.

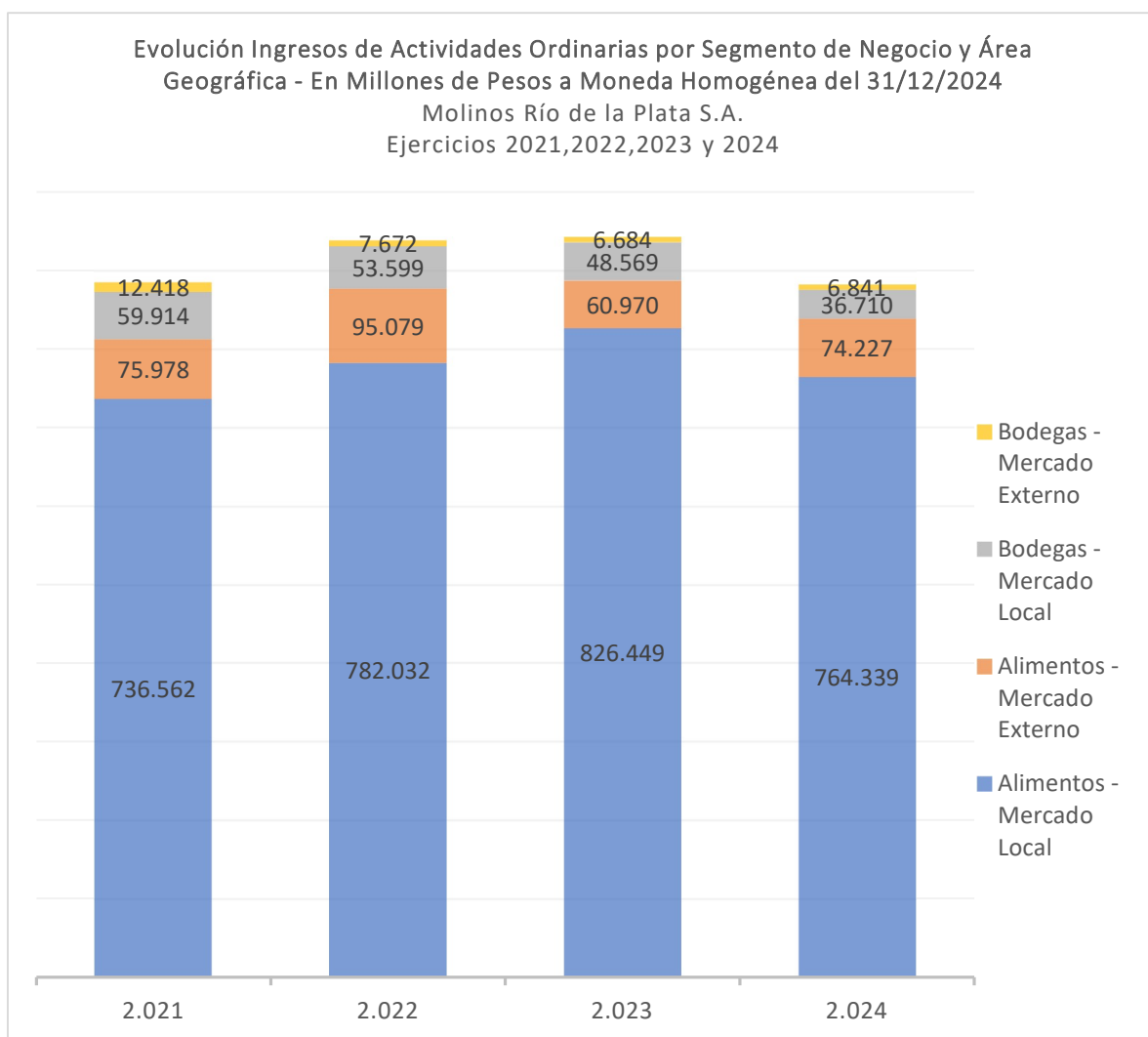
Los indicadores incorporados en el presente título, así como su método de cálculo, se explican en detalle en el ANEXO, Apartado 9.2.

A continuación, se profundiza, en primer lugar, el análisis de los componentes de la ganancia bruta de la empresa (ingresos de actividades ordinarias y costo de ventas de bienes y servicios prestados), para luego analizar los gastos de comercialización y los gastos de administración, buscando explicar la evolución demostrada en la Ilustración 18.

#### **5.2.1. Componentes de la Ganancia Bruta**

En el apartado previo, se identificó que, al comparar el Ejercicio 2024 con el Ejercicio 2021, los ingresos de actividades ordinarias de Molinos Río de la Plata S.A. se mostraron una leve caída, mientras que el costo de ventas de bienes y servicios experimentó un incremento. Esta disparidad resultó en una reducción de la ganancia bruta del 15,62% en el período analizado.

El presente apartado tiene como objetivo profundizar en el análisis de los componentes de dicha ganancia bruta, buscando las causas subyacentes de esta evolución. En primer lugar, se procederá a la desagregación de los ingresos de actividades ordinarias por segmento de negocio y área geográfica, información que se presenta en el siguiente gráfico:



**Ilustración 21: Evolución Ingresos de Actividades Ordinarias por Segmento de Negocio y Área Geográfica – En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 – Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024**

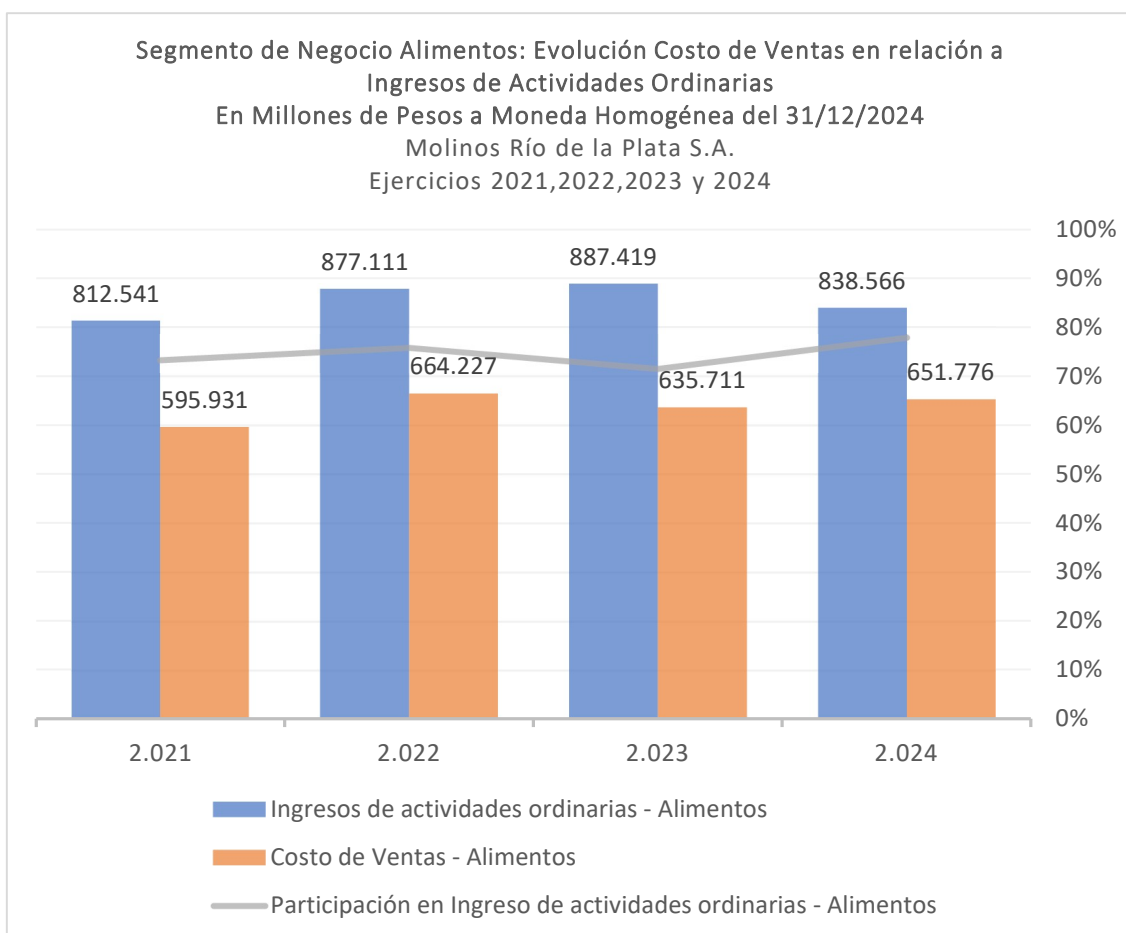
**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A.

Tal como se evidencia en el gráfico, los ingresos de actividades ordinarias experimentaron un notable crecimiento en el ejercicio 2022, alcanzando el valor máximo en el ejercicio 2023, para luego caer en el ejercicio 2024, situándose por debajo incluso del valor de 2021. Dicha evolución debe analizarse por segmento y área geográfica:

- **Alimentos – Mercado Local:** este es el segmento y área geográfica de mayor volumen, y sus ingresos crecieron de manera sostenida hasta el ejercicio 2023. Sin embargo, en 2024, su valor experimentó una contracción significativa. A pesar de esta caída en el último año, los ingresos de 2024 en este segmento lograron mantenerse un 3.77% por encima de los ingresos correspondientes al ejercicio 2021. Este segmento sigue siendo el principal motor de ingresos de la compañía.

- Alimentos – Mercado Externo: segundo en importancia relativa en la composición de ingresos de la empresa, exhibió una marcada fluctuación en el horizonte temporal bajo análisis. Sus ingresos se incrementaron notablemente en el ejercicio 2022 respecto a 2021, para luego caer por debajo de los valores de 2021 en 2023. Finalmente, lograron una recuperación parcial en 2024, aunque permanecieron ligeramente por debajo del nivel de 2021.
- Bodegas - Mercado Local: sus ingresos exhibieron una caída constante y pronunciada a lo largo de todo el horizonte temporal bajo análisis, registrando el valor más bajo en el ejercicio 2024 (36.710 millones de pesos), representando una contracción del 39% con respecto a los ingresos registrados en el ejercicio 2021.
- Bodegas - Mercado Externo: este es el segmento y área de negocio de menor relevancia en la composición de ingresos de la empresa, exhibió una tendencia inicial a la baja, con una disminución de sus ingresos desde el ejercicio 2021 hasta el 2023. No obstante, en el ejercicio 2024, experimentaron una leve recuperación, alcanzando los 6.841 millones de pesos, aunque sin retornar a los niveles de 2021.

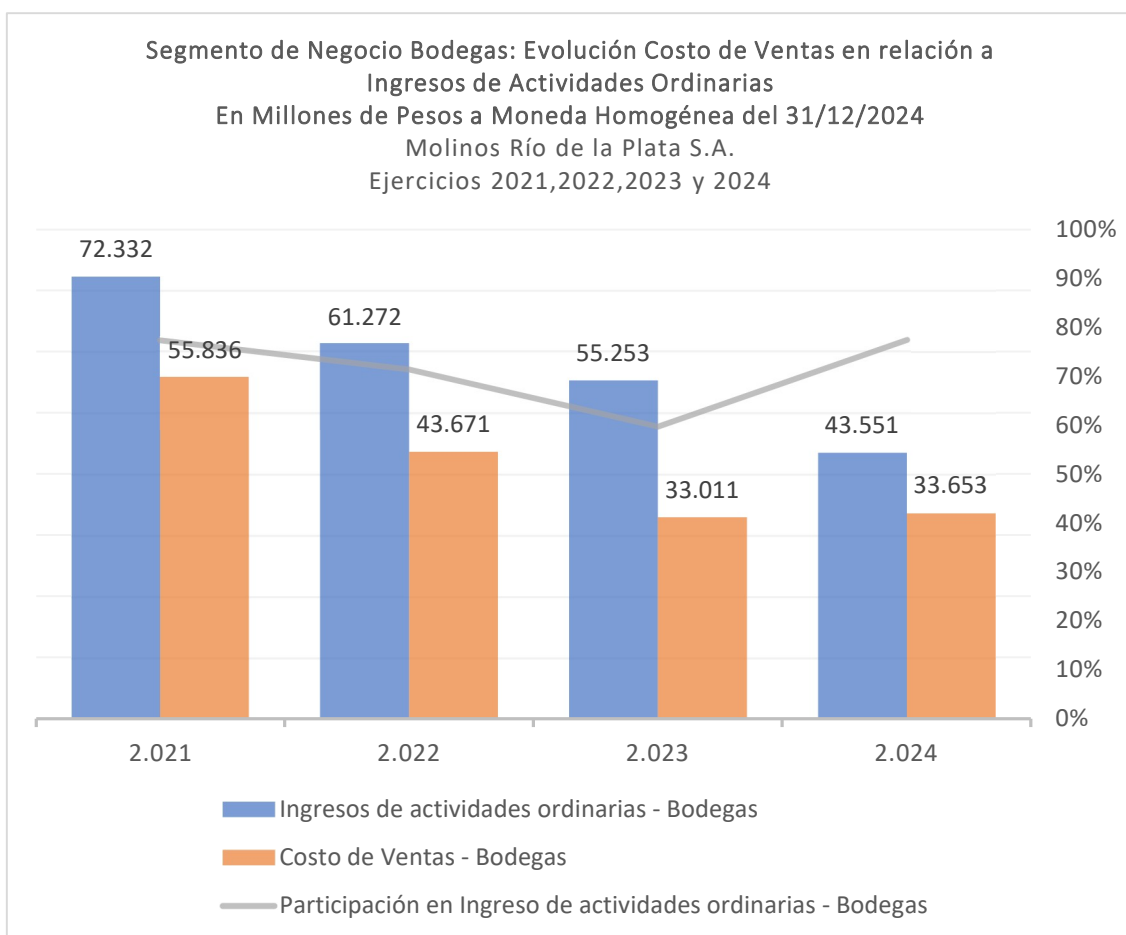
Habiendo examinado la evolución de los ingresos de actividades ordinarias por segmento de negocio y área geográfica, el siguiente paso crucial en la comprensión de la ganancia bruta de Molinos Río de la Plata S.A. es el análisis de su costo de ventas de bienes y servicios prestados. En relación con este, es importante señalar que la información proporcionada por la empresa se encuentra desagregada únicamente por segmento de negocio y no por área geográfica. Con base en esta disponibilidad de datos, los gráficos subsiguientes presentan la evolución detallada del costo de ventas en relación con los ingresos correspondientes para cada uno de los segmentos: alimentos y bodegas.



**Ilustración 22: Segmento de Negocio Alimentos: Evolución Costo de Ventas en relación a Ingresos de Actividades Ordinarias - En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 - Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A.

Del análisis del gráfico anterior, se observa que, en el Ejercicio 2022, el costo de ventas acompañó el crecimiento de los ingresos, manteniendo su participación en un 76%. Sin embargo, la relación se altera notablemente en los años subsiguientes. Para el Ejercicio 2023, a pesar de que los ingresos del segmento alcanzaron su punto máximo, el costo de ventas disminuyó. Esta divergencia resultó en una menor proporción del costo de ventas sobre los ingresos (72%), lo que indica una mejora en la eficiencia de costos en ese período. En contraste, el Ejercicio 2024 presenta un escenario desfavorable, ya que los ingresos del segmento experimentaron una contracción con respecto al Ejercicio 2023, mientras que el costo de ventas se incrementó. Esta combinación llevó a que el costo de ventas pasara a representar el 78% de los ingresos, constituyendo la participación más alta registrada en todo el horizonte temporal bajo análisis (2021-2024) y evidenciando una significativa presión sobre el margen bruto del segmento.



**Ilustración 23: Segmento de Negocio Bodegas: Evolución Costo de Ventas en relación a Ingresos de Actividades Ordinarias - En Millones de Pesos a Moneda Homogénea del 31/12/2024 - Molinos Río de la Plata S.A. Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A.

En el segmento de bodegas, se observa que el costo de ventas acompañó la tendencia decreciente de los ingresos a lo largo del período 2021-2023. Durante estos años, la participación del costo de ventas sobre los ingresos evidenció una mejora sustancial, cayendo del 77% en el Ejercicio 2021 a un 60% en el Ejercicio 2023.

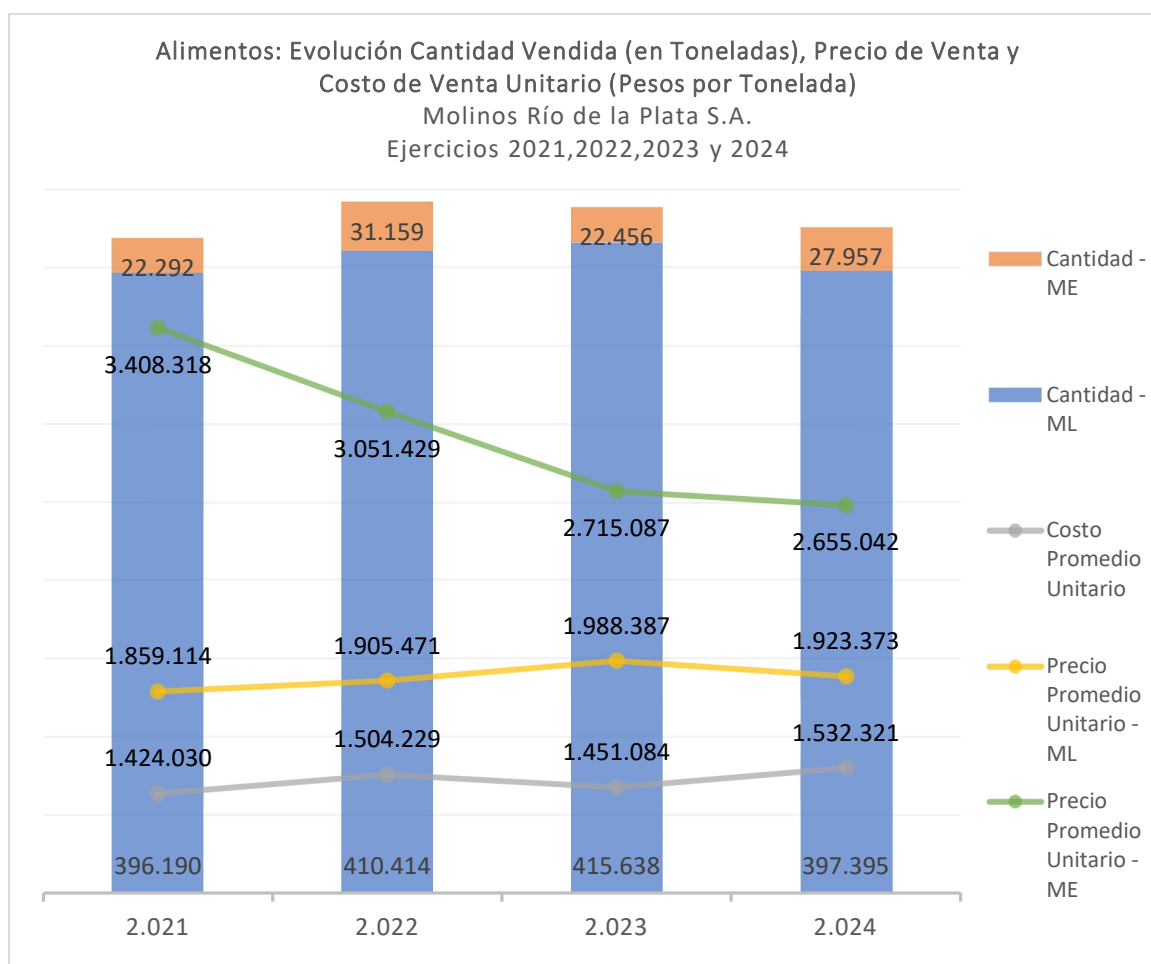
No obstante, la dinámica se alteró notablemente en el Ejercicio 2024. A pesar de una leve recuperación en los ingresos del segmento, el costo de ventas se incrementó de manera más que proporcional. Esta situación resultó en un crecimiento significativo de su participación relativa, alcanzando el 77% de los ingresos. Este porcentaje no solo representa un aumento considerable respecto al 60% del Ejercicio 2023, sino que también igualó la alta participación registrada en 2021, lo que evidencia una presión renovada y aguda sobre el margen bruto del segmento Bodegas en el último ejercicio analizado.

Los indicadores incorporados en el presente título, así como su método de cálculo, se explican en detalle en el ANEXO, Apartado 9.2.1.

Para profundizar en las causas de la variación observada tanto en los ingresos de actividades ordinarias como en el costo de ventas de bienes y servicios prestados, en el apartado siguiente, se procederá a un análisis más detallado por segmento de negocio: Alimentos y Bodegas. Este examen considerará las cantidades vendidas, el precio unitario de venta y el costo promedio unitario para cada caso.

#### 5.2.1.1. Segmento de Negocio Alimentos

Con respecto al segmento Alimentos, el siguiente gráfico ilustra la evolución de los factores clave que inciden directamente en los ingresos y el costo de ventas: las cantidades vendidas (desagregadas por Mercado Local y Mercado Externo), el precio promedio unitario de venta (para ambos mercados) y el costo promedio unitario, abarcando los Ejercicios 2021, 2022, 2023 y 2024. Tal como se comentó con anterioridad al no contar con el costo de ventas desagregado por área geográfica se analiza el promedio para todo el segmento de alimentos.



**Ilustración 24: Alimentos: Evolución Cantidad Vendida (en Toneladas), Precio de Venta y Costo de Venta Unitario (Pesos por Tonelada) - Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024**

Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A.

A partir del gráfico anterior se analiza la evolución de cantidades y valores unitarios de precio y costo para el segmento de alimentos:

- Cantidades vendidas en el mercado local: experimentaron una tendencia de crecimiento sostenido desde el Ejercicio 2021 hasta su punto máximo en el Ejercicio 2023, para luego retroceder en el Ejercicio 2024 a valores muy cercanos a los de 2021. Esta evolución de las cantidades vendidas en el mercado local no puede comprenderse sin considerar el contexto macroeconómico y de consumo de Argentina en el período.

Durante los primeros tres trimestres del año 2022, el consumo privado mostró un crecimiento sostenido, alcanzando su valor más alto durante el primer trimestre del año 2023. Este escenario favorable en el consumo se alinea con el crecimiento de las cantidades vendidas de alimentos en el mercado local que Molinos experimentó hasta 2023. Como menciona la propia empresa en su memoria, durante 2022 la clase media no sólo pudo sostener su nivel de consumo, sino que además optó por algunas compras de productos de lujo. Los consumidores exploraron nuevos canales de compra y analizaron activamente promociones, lo que impulsó la frecuencia de compra. Simultáneamente, los hipermercados y supermercados incrementaron su volumen de ofertas promocionales para potenciar el crecimiento en las ventas. (Molinos Río de la Plata S.A., 2022)

Sin embargo, a partir del segundo trimestre de 2023, el consumo privado inició un notable deterioro, una tendencia que se intensificó y persistió durante los dos primeros trimestres de 2024. Este período estuvo marcado por una alta incertidumbre, en un contexto electoral, junto con el fuerte impacto de la inflación sobre la capacidad adquisitiva de los hogares, situación que continuó afectando los hábitos de compra durante el primer semestre de 2024. En este periodo, el comportamiento de compra de los argentinos reflejó un ajuste significativo, priorizando el ahorro y optando por alternativas más accesibles, desplazando marcas reconocidas por opciones más económicas. (Infobae, 2025)

Esta contracción del consumo privado coincide directamente con la caída en las cantidades vendidas de Molinos en el mercado local en el Ejercicio 2024. Aunque el indicador de consumo privado mostró un repunte en el tercer y cuarto trimestre de 2024, aún se encuentra lejos de los valores máximos registrados en 2023, lo que explica cómo los hogares se vieron obligados a reducir su nivel de consumo frente a la nueva situación en sus ingresos disponibles.

- Precio promedio unitario en el mercado local: a valores homogéneos de fecha de cierre del Ejercicio 2024, el precio en el mercado local experimenta un incremento sostenido

hasta el Ejercicio 2023. Sin embargo, en el año 2024, el precio cae en comparación con el Ejercicio 2023, lo cual indica que la empresa no pudo ajustar sus precios por encima de la inflación en este período específico, a pesar de lograr mantener el valor un 3,5% por encima del valor del Ejercicio 2021.

Esta caída del precio en 2024 con respecto al ejercicio anterior, es directamente coincidente con la estrategia de la empresa de garantizar la accesibilidad de sus productos en un entorno de alto nivel competitivo y caída del consumo. Tal como lo menciona la empresa en su memoria, Molinos respondió adaptando el precio de sus marcas para poder asegurar el acceso a todas las categorías de alimentos. (Molinos Río de la Plata S.A., 2024)

- Cantidades vendidas en el mercado externo: exhibieron una marcada volatilidad. Luego del gran crecimiento experimentado en el Ejercicio 2022 con respecto al Ejercicio 2021, en el Ejercicio 2023, la cantidad vendida cayó hasta alcanzar valores cercanos a los de 2021, experimentando luego un crecimiento en el Ejercicio 2024. Esta tendencia en las cantidades vendidas al exterior se mantuvo en línea con la dinámica general de las exportaciones registradas en la balanza comercial del país durante el período.
- Precio promedio unitario en el mercado externo: mostró una tendencia decreciente constante, a lo largo del horizonte temporal bajo análisis, alcanzando su valor más bajo en el Ejercicio 2024.
- Costo promedio unitario: mantuvo en una trayectoria que, si bien experimentó fluctuaciones, mostró una leve tendencia al alza a lo largo del período, registrando en el Ejercicio 2024, el costo unitario más elevado de todo el horizonte temporal bajo análisis. Tomando en cuenta que se están comparando valores homogéneos a la fecha de cierre de ejercicio de 2024, el aumento en este período implica que el costo unitario de ventas se ha incrementado por encima del nivel general de precios que es el que se utiliza para aplicar el ajuste por inflación.

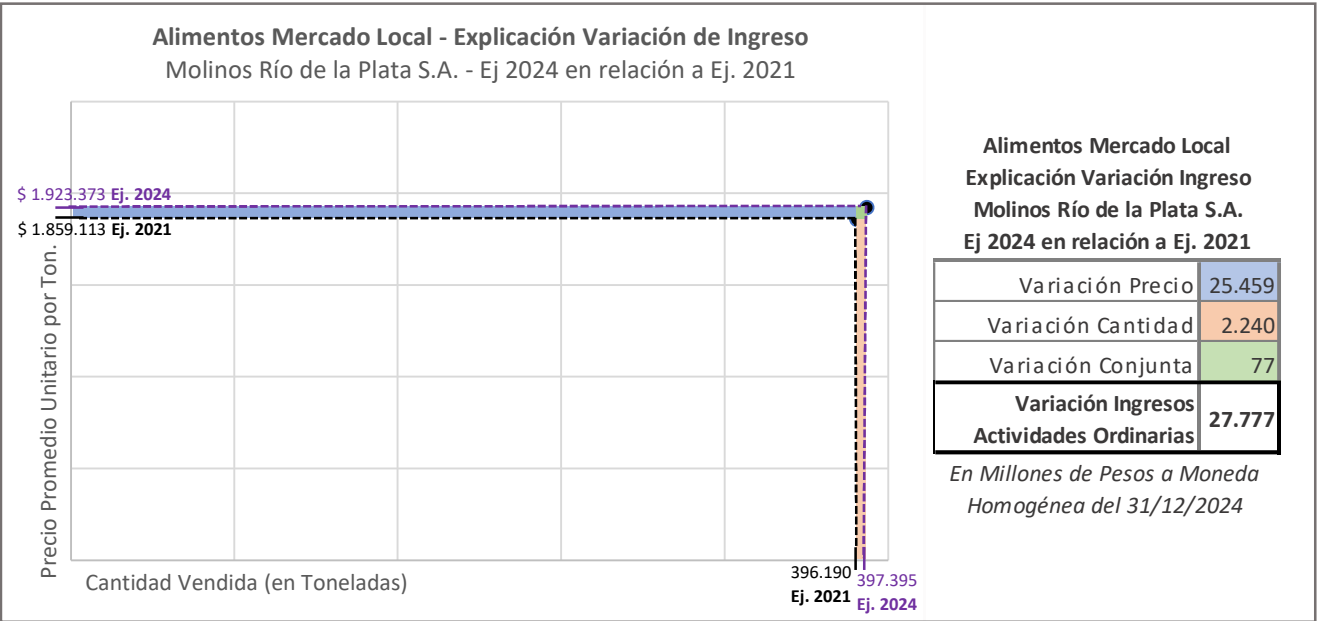
De acuerdo a la información proporcionada por la empresa, el incremento del costo unitario en el Ejercicio 2022 está vinculado al aumento de los gastos de producción, sobre los cuales impactó la fuerte suba en los precios de los insumos productivos críticos para las operaciones de la empresa, tales como el trigo y girasol. El incremento de los precios en los insumos fue ocasionado por el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania que incrementó los precios de materias primas a nivel mundial. (Molinos Río de la Plata S.A., 2022)

Durante el ejercicio 2023, la empresa incrementó sus esfuerzos por gestionar eficientemente la provisión de materias primas y reforzó la distribución de sus productos a nivel

nacional, lo cual le permitió obtener un costo unitario de ventas inferior al del ejercicio anterior. Sin embargo, durante el Ejercicio 2024, si bien la empresa continuó gestionando eficientemente para intentar mantener los costos de ventas unitarios, la reducción en las cantidades vendidas con respecto al Ejercicio anterior, frente a costos que se incrementaron por encima de la inflación promedio hace que el costo unitario de ventas sea mayor. Tal como lo menciona la empresa en su memoria, si bien los precios de varios de sus insumos cayeron como consecuencia de las cosechas récord en Brasil y altos niveles de producción en Estados Unidos, el aceite de soja y girasol registraron subas significativas. (Molinos Río de la Plata S.A., 2024)

Una vez analizada la variación de cantidad, de precios y de costo unitario promedio de manera aislada para el segmento de alimentos, se comenzará a integrar estas variables, para poder descomponer la variación del margen bruto en sus causas, para saber si el cambio en la ganancia bruta entre el Ejercicio 2024 y el Ejercicio 2021 se originó en precio (de venta o de costo), en cantidades o de manera conjunta. En consecuencia, se presenta la composición de las variaciones registradas tanto en el ingreso como en el costo de ventas para el segmento de alimentos entre el ejercicio 2021 y el ejercicio 2024 desagregadas en variación de cantidad, variación del valor monetario (precio o costo según corresponda) y variación conjunta:

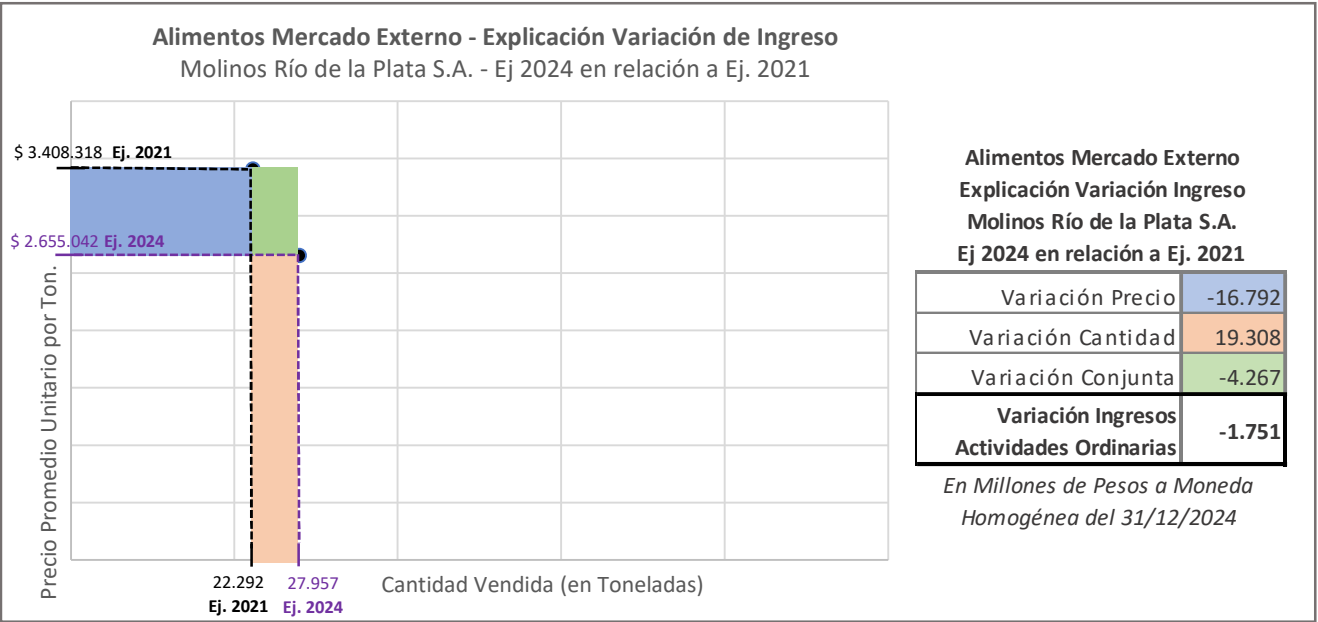
- Ingreso del segmento alimentos para el mercado local: se incrementó en 27.777 millones en el Ejercicio 2024 con respecto al Ejercicio 2021. La composición de dicha variación se expone en el siguiente gráfico:



**Ilustración 25: Alimentos Mercado Local - Explicación Variación de Ingreso**  
Molinos Río de la Plata S.A. - Ej 2024 en relación a Ej. 2021

**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A

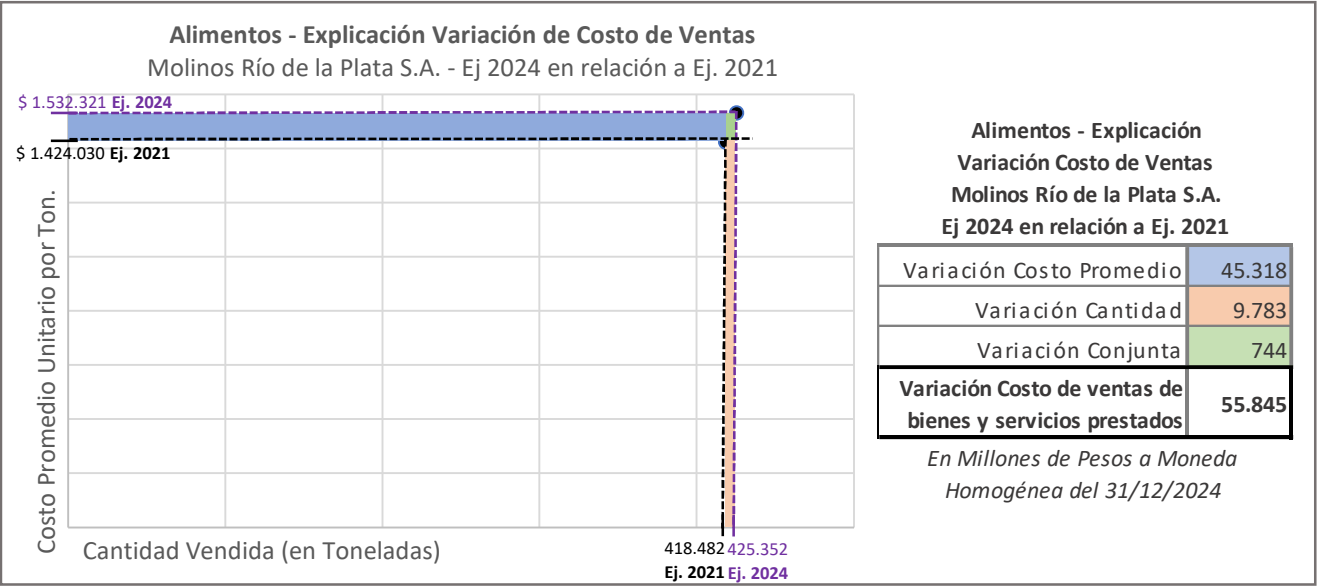
- Ingreso del segmento alimentos para el mercado externo: se redujo en 1.751 millones en el Ejercicio 2024 con respecto al Ejercicio 2021. La composición de dicha variación se expone en el siguiente gráfico:



**Ilustración 26: Alimentos Mercado Externo - Explicación Variación de Ingreso**  
Molinos Río de la Plata S.A. - Ej 2024 en relación a Ej. 2021

Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A

- Costo de ventas promedio del segmento alimentos: se incrementó en 55.845 millones en el Ejercicio 2024 con respecto al Ejercicio 2021. La composición de dicha variación se expone en el siguiente gráfico:



**Ilustración 27: Alimentos - Explicación Variación de Costo de Ventas**  
Molinos Río de la Plata S.A. - Ej 2024 en relación a Ej. 2021

Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A

En conclusión, el impacto en la evolución de cantidades vendidas, precios unitarios y costos, determinó que durante el Ejercicio 2024 se registre en comparación con el Ejercicio 2021 para el sector alimentos un incremento en los ingresos menor al incremento del costo de ventas. Esta disparidad resultó en una reducción de la ganancia bruta del 14% en el período analizado.

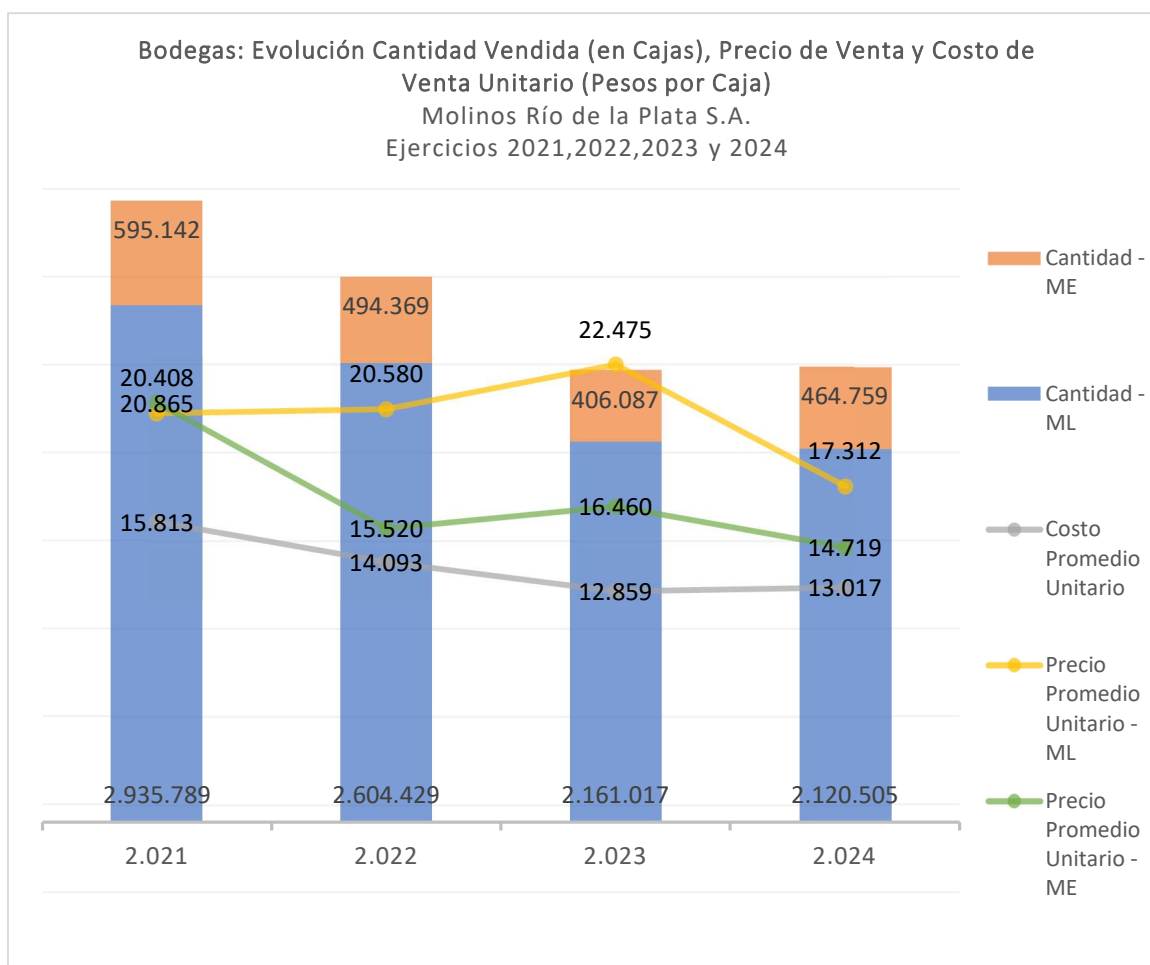
Si bien para todo el horizonte temporal bajo análisis (Ej. 2024 en relación a Ej. 2021) la cantidad vendida de alimentos totales experimentó un leve incremento del 1,64%, cayó con respecto al Ej. 2023. En el mercado local, también se incrementó el precio de venta en un 3,46% entre 2021 y 2024, pero retrocedió con respecto a 2023. Esta dinámica responde al ajuste significativo en el comportamiento de compra de los argentinos en 2024, que priorizaron el ahorro y opciones más accesibles, lo que impactó en las cantidades vendidas y llevó a la empresa a mantener precios accesibles para sostener la competitividad. Por su parte, los precios en el mercado externo decrecieron año a año, generando una importante contracción del ingreso por exportaciones a pesar del aumento en las cantidades vendidas al exterior.

Con respecto al costo unitario promedio de ventas, el incremento fue notable en el Ejercicio 2024 (en un 7,60%) con respecto al Ejercicio 2021. Este aumento del costo, influenciado por factores como la suba de insumos clave (aceite de soja y girasol), no pudo ser compensado por la evolución de los precios y las cantidades vendidas, resultando en la significativa caída del margen bruto del segmento Alimentos.

Los indicadores incorporados en el presente título, así como su método de cálculo, se explican en detalle en el ANEXO, Apartado 9.2.1.1.

#### **5.2.1.2. Segmento de Negocio Bodegas**

Para el segmento de Bodegas, se examinará a continuación la evolución de los componentes principales que inciden directamente en los ingresos y el costo de ventas: las cantidades vendidas (desagregadas por Mercado Local y Mercado Externo), el precio promedio unitario de venta (para ambos mercados) y el costo promedio unitario, abarcando los Ejercicios 2021, 2022, 2023 y 2024. Al igual que en el segmento anterior, dado que no se dispone de un costo de ventas desagregado por área geográfica, se utilizará el costo promedio unitario consolidado para el segmento de Bodegas en su totalidad. El gráfico que sigue ilustra estas tendencias clave:



**Ilustración 28: Bodegas: Evolución Cantidad Vendida (en Cajas), Precio de Venta y Costo de Venta Unitario (Pesos por Caja) - Ejercicios 2021,2022,2023 y 2024**

**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A.

A partir del gráfico anterior se analiza la evolución de cantidades y valores unitarios de precio y costo para el segmento de bodegas:

- Cantidades vendidas en el mercado local: experimentaron una tendencia decreciente a lo largo de todo el horizonte temporal bajo análisis. Esta reducción debe comprenderse considerando el contexto macroeconómico y de consumo de Argentina en el período, ya comentado para el caso de los alimentos. Las conclusiones en cuanto al consumo y su impacto en el Ejercicio 2024 para alimentos son igualmente válidas para bodegas, especialmente considerando que se trata de un bien no vinculado a la primera necesidad, sino a un producto de lujo. Adicionalmente, la empresa menciona en su memoria que la demanda interna de vinos cayó en 2024. (Molinos Río de la Plata S.A., 2024)
- Precio promedio unitario en el mercado local: a valores homogéneos de fecha de cierre del Ejercicio 2024, el precio en el mercado local experimentó un incremento sostenido hasta el Ejercicio 2023. Sin embargo, en el año 2024, el precio cae incluso por debajo del

valor correspondiente al Ejercicio 2021, lo cual indica que la empresa no pudo ajustar sus precios por encima de la inflación en este período específico. Al igual que en el caso de los alimentos, esta caída del precio en 2024, es directamente coincidente con la estrategia de la empresa de garantizar la accesibilidad de sus productos en un entorno de alta rivalidad competitiva y caída del consumo.

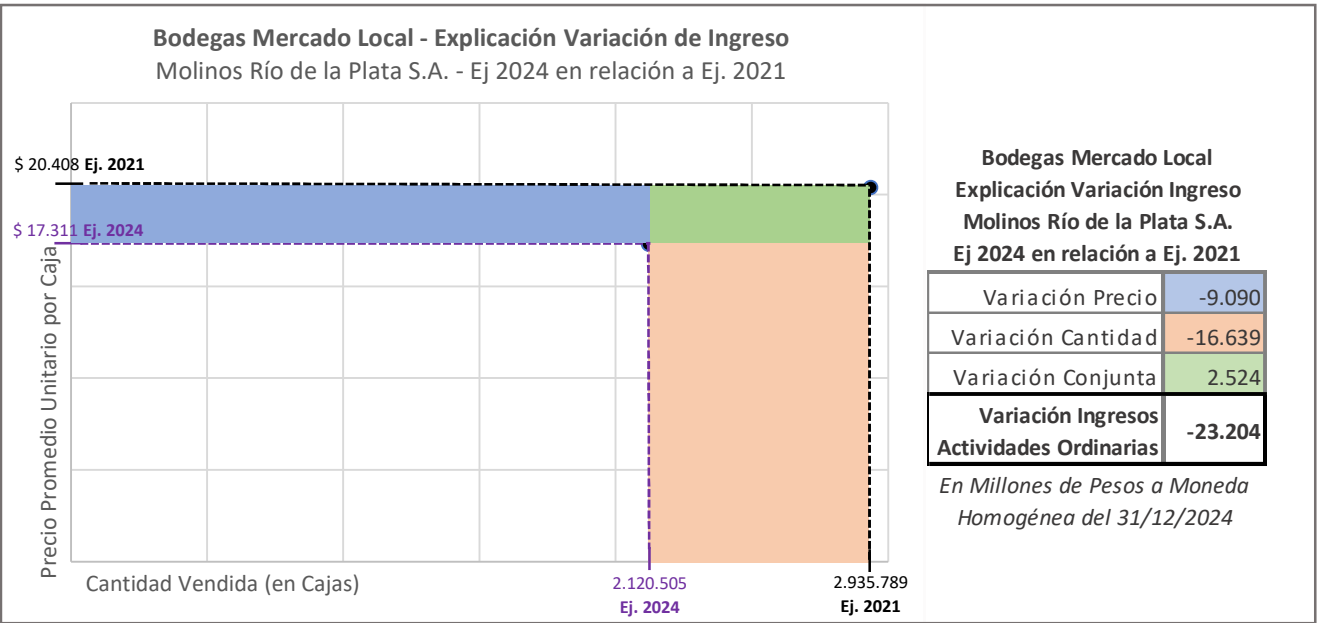
- CANTIDADES VENDIDAS EN EL MERCADO EXTERNO: cayeron hasta alcanzar un punto mínimo en el ejercicio 2023, experimentando una leve recuperación en el Ejercicio 2024, pero aún se sitúan un 22% por debajo de las cantidades vendidas en el Ejercicio 2021. Esta tendencia debe analizarse en conjunto con las tendencias mundiales en el consumo de vino. Se ha observado una disminución en la demanda global, la cual no se debe necesariamente a una menor población de consumidores de vino, sino a cambios en los patrones de consumo. Estos cambios se deben a factores como modificaciones en el estilo de vida de los consumidores, una creciente competencia con otras categorías de bebidas, y una menor participación de los jóvenes adultos en el consumo de vino.
- Precio promedio unitario en el mercado externo: mostró una tendencia decreciente hasta el Ejercicio 2022, luego se recuperó levemente en el Ejercicio 2023, para volver a caer en el Ejercicio 2024, registrando su valor más bajo para todo el horizonte temporal bajo análisis en este último año.
- Costo promedio unitario: es la única variable vinculada al segmento de Bodegas que ha experimentado una evolución favorable para la empresa en el Ejercicio 2024 con respecto al Ejercicio 2021. Mantuvo una trayectoria decreciente hasta el Ejercicio 2023, para luego experimentar un leve incremento en el Ejercicio 2024, aunque continuó situándose por debajo de los valores del Ejercicio 2021. Esta reducción del costo promedio a lo largo de casi todo el horizonte temporal se vincula directamente a las inversiones realizadas por la empresa. Dichas inversiones se enfocaron en el aumento de la capacidad productiva, el aumento de la eficiencia en los procesos y la mejora de la calidad de los productos. Como ejemplo, hubo proyectos destinados a la ampliación de prensas para aumentar la recepción y molienda de uva en las bodegas. (Molinos Río de la Plata S.A., 2024)

De acuerdo con la información proporcionada por la empresa, su estrategia en el segmento de bodegas se dirige a recalibrar características clave del negocio como portafolio, imagen, calidad, puntajes, hospitalidad, para lograr a futuro el crecimiento de volumen. (Molinos Río de la Plata S.A., 2024)

Una vez analizada la variación de cantidad, de precios y de costo unitario promedio de manera aislada para el segmento de bodegas, se procederá a integrar estas variables, para poder

descomponer la variación del margen bruto en sus causas, para saber si el cambio en la ganancia bruta entre el Ejercicio 2024 y el Ejercicio 2021 se originó en precio (de venta o de costo), en cantidades o de manera conjunta. En consecuencia, se presenta la composición de las variaciones registradas tanto en el ingreso como en el costo de ventas para el segmento de bodegas entre el ejercicio 2021 y el ejercicio 2024 desagregadas en variación de cantidad, variación del valor monetario (precio o costo según corresponda) y variación conjunta:

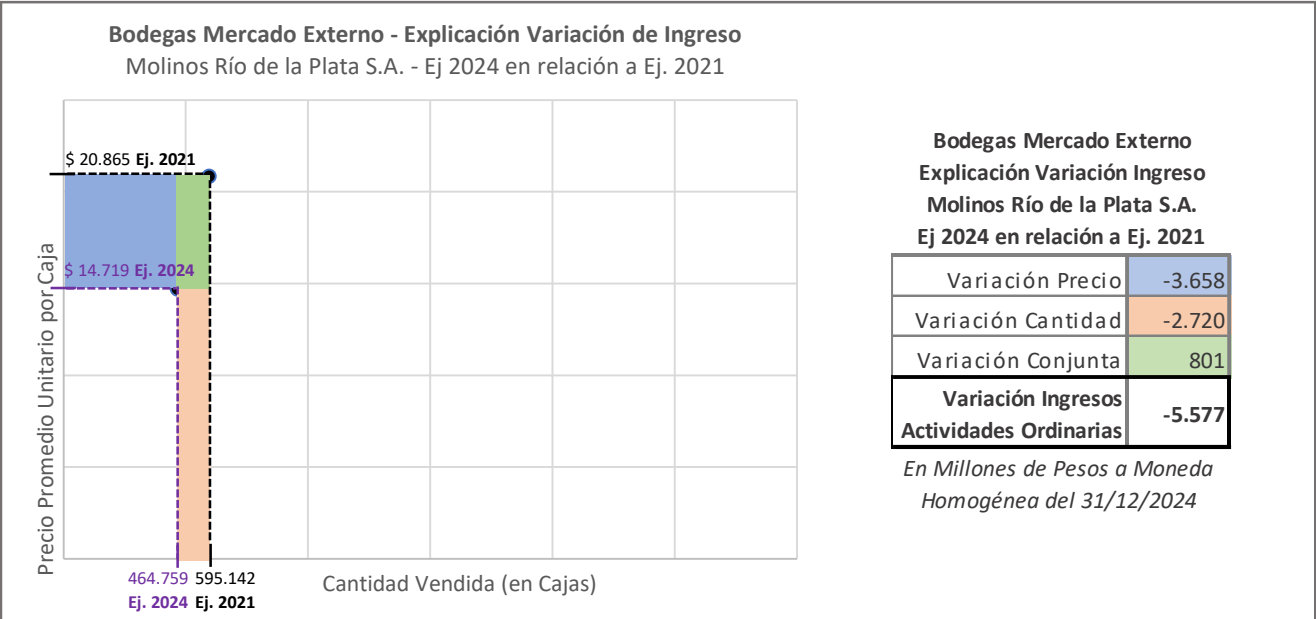
- Ingreso del segmento bodegas para el mercado local: se redujo en 23.204 millones en el Ejercicio 2024 con respecto al Ejercicio 2021. La composición de dicha variación se expone en el siguiente gráfico:



**Ilustración 29: Bodegas Mercado Local - Explicación Variación de Ingreso**  
Molinos Río de la Plata S.A. - Ej 2024 en relación a Ej. 2021

Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A

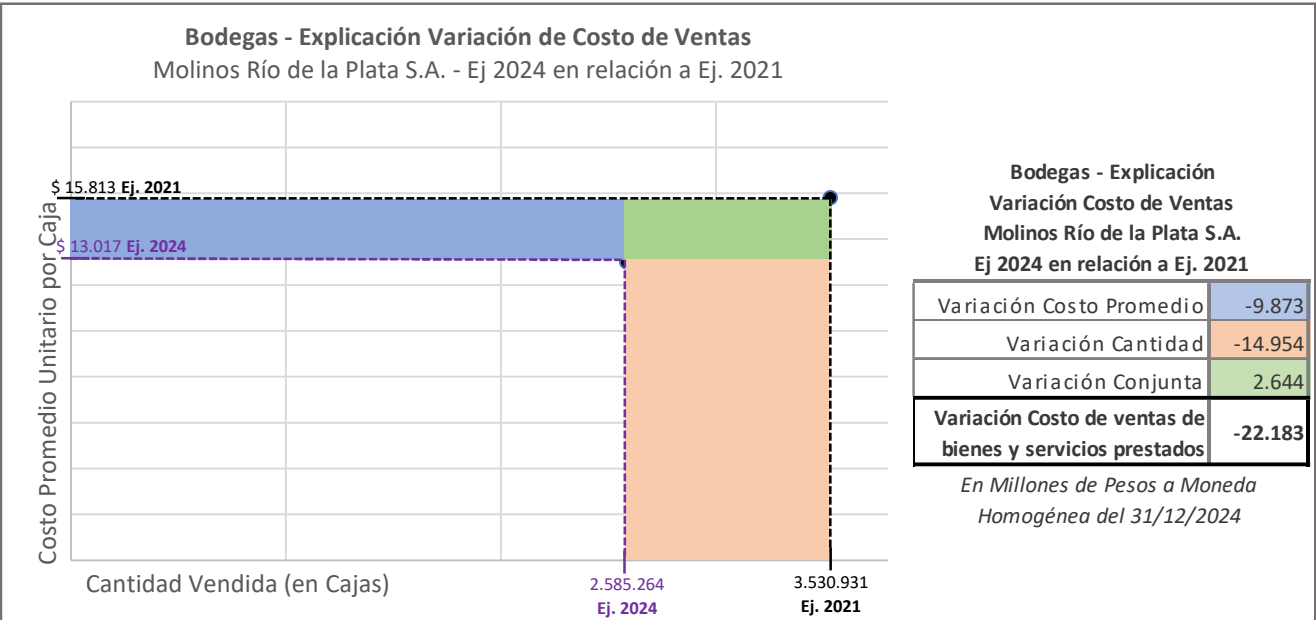
- Ingreso del segmento bodegas para el mercado externo: se redujo en 5.577 millones en el Ejercicio 2024 con respecto al Ejercicio 2021. La composición de dicha variación se expone en el siguiente gráfico:



**Ilustración 30: Bodegas Mercado Externo - Explicación Variación de Ingreso**  
Molinos Río de la Plata S.A. - Ej 2024 en relación a Ej. 2021

Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A

- Costo de ventas promedio del segmento bodegas: se redujo en 22.183 millones en el Ejercicio 2024 con respecto al Ejercicio 2021. La composición de dicha variación se expone en el siguiente gráfico:



**Ilustración 31: Bodegas - Explicación Variación de Costo de Ventas**  
Molinos Río de la Plata S.A. - Ej 2024 en relación a Ej. 2021

Fuente: Elaboración propia en base a Memoria y los Estados Financieros Consolidados publicados por Molinos Río de la Plata S.A

La evolución de las cantidades vendidas, precios unitarios y costos en el segmento Bodegas determinó una significativa caída del margen bruto del 40% en el Ejercicio 2024 en comparación con el Ejercicio 2021. Durante este horizonte temporal, la cantidad total de cajas vendidas experimentó una disminución del 26,78%. Esta contracción en volumen, sumada a una reducción general en los precios de venta (tanto en el mercado local como externo), provocó una caída del ingreso total del segmento Bodegas del 39,79%. Esta dinámica local responde al ajuste en el comportamiento de compra de los argentinos en 2024, quienes priorizaron el ahorro y alternativas más accesibles, impactando las cantidades vendidas y llevando a la empresa a mantener precios competitivos, al igual que en el segmento de alimentos.

A estos factores se suman las tendencias mundiales en el consumo de vino, que muestran una disminución en la demanda global, atribuida a cambios en los patrones de consumo como modificaciones en el estilo de vida, mayor competencia con otras bebidas y menor participación de jóvenes adultos. Contrariamente a la tendencia de ingresos, el costo unitario promedio de ventas fue la única variable que mostró una evolución favorable, con una reducción del 39,73% en 2024 respecto a 2021. Esta mejora se atribuye directamente a las inversiones de la empresa en expansión de capacidad, optimización de procesos y mejora de calidad, como la ampliación de prensas. Sin embargo, a pesar de esta eficiente gestión de costos, la marcada caída en los ingresos por la reducción de cantidades y precios, superó la mejora en el costo unitario, resultando en la significativa disminución de la ganancia bruta del segmento.

Los indicadores incorporados en el presente título, así como su método de cálculo, se explican en detalle en el ANEXO, Apartado 9.2.1.1.

#### **5.2.2. Gastos de comercialización y gastos de administración**

Tal como se observa en la Ilustración 18, ambos conceptos de gasto experimentan un incremento en el Ej. 2024 en relación al Ej. 2021:

- Gastos de comercialización: incremento del 11,32% en el Ej. 2024 con respecto al Ej. 2021, lo cual implica que pasó de tener una participación del 16% sobre el total de los ingresos ordinarios en Ej. 2021 a una participación del 18% en el EJ. 2024.
- Gastos de administración: incremento del 18,12% en el Ej. 2024 con respecto al Ej. 2021, lo cual implica que pasó de tener una participación del 6% sobre el total de los ingresos ordinarios en Ej. 2021 a una participación del 7% en el EJ. 2024.

De la lectura de la Memoria que acompaña a los Estados Financieros de los períodos analizados se pudieron detectar las siguientes causas que generaron un incremento de los mismos:

- Incrementos en la masa salarial. (Molinos Río de la Plata S.A., 2024)
- Aumento en gastos vinculados a la implementación del nuevo sistema de gestión, SAP S/4HANA, que la empresa implementó con éxito durante el Ej. 2024. (Molinos Río de la Plata S.A. , 2024)
- Importantes incrementos de costos vinculados a la contratación de servicios, particularmente los vinculados a operaciones logísticas. (Molinos Río de la Plata S.A., 2023).

## **VI. PERSPECTIVAS FUTURAS Y RECOMENDACIONES**

El análisis realizado, que abarcó el proceso de reflexión estratégica y la evolución de la rentabilidad de la empresa entre los Ejercicios 2021 y 2024, ha revelado una caída en la rentabilidad durante el último ejercicio. Es fundamental destacar que esta disminución no fue ajena a un contexto económico desfavorable, situación que se corrobora al comparar el indicador de rentabilidad de Molinos con el de otra empresa del sector de similar envergadura.

En cuanto a su estrategia, bajo el propósito de alentar a los argentinos a comer mejor, la empresa produce y comercializa productos del segmento de alimentos y del segmento de bodegas, que ofrece tanto en el mercado local como en el mercado externo. Se identificaron como estrategias preponderantes para ambos segmentos de producto, la penetración de mercado y el desarrollo de producto, dado que la empresa ha buscado fortalecer su posición en sus mercados actuales con su oferta existente y, de manera muy activa, ha introducido nuevos productos para satisfacer las cambiantes demandas y ocasiones de consumo dentro de esos mismos mercados.

En el caso de alimentos, la empresa tiene una amplia oferta que se adapta a diversas capacidades de compra, desde marcas premium hasta alternativas más accesibles. En un segmento de alta rivalidad competitiva, Molinos ofrece marcas con bajo nivel de diferenciación que compiten por precio para asegurar accesibilidad, y otras que buscan diferenciarse por calidad y ya están afianzadas en la mente del consumidor. Adicionalmente, en el sector de bodegas, se aprecia un alto grado de diferenciación que resalta las características únicas de sus productos.

A partir del diagnóstico realizado y del proceso de reflexión estratégica, este apartado expone las perspectivas esperadas en función del relevamiento de expectativas del entorno macroeconómico y las tendencias de consumo de alimentos y de bebidas. Finalmente, se proponen cursos de acción orientados a optimizar el desempeño económico de la Sociedad.

### **6.1. Perspectivas futuras**

El panorama económico nacional proyecta un futuro más alentador, de acuerdo con el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del mes de Enero de 2025 publicado por el Banco Central de la República Argentina (Banco Central de la República Argentina, 2025). Se anticipan subas trimestrales consecutivas de 1,0% del Producto Interno Bruto (PIB) durante el primer semestre del año 2025. Mientras que para todo 2025 se espera en promedio un nivel de PIB real 4,6% superior al promedio de 2024. En cuanto al consumo privado, se espera un crecimiento lento durante el primer semestre de 2025, con una mejora más significativa proyectada para la segunda mitad del año, impulsada por una reducción de la inflación, cuyas expectativas para los meses siguientes son de senderos descendentes, y una inflación esperada anual para 2025 del 23,2%. Asimismo, para apuntalar la actividad, se espera una reducción de la tasa de interés, proyectándose una TAMAR de 24,0% nominal anual para diciembre de 2025.

No obstante, es crucial considerar que los hábitos de compra han cambiado. Los consumidores se han visto obligados a adaptar su nivel de consumo al nuevo nivel de ingresos disponibles, y en este contexto desafiante, las marcas de menor precio ganaron una relevancia considerable. Estas dinámicas macroeconómicas se complementan con tendencias específicas en el consumo de alimentos y vino. En el segmento de alimentos, se observa una creciente demanda de alternativas y dietas específicas (veganismo, sin gluten), un mayor interés en el impacto en la salud (orgánicos, naturales), la priorización de la sostenibilidad (productos locales, de temporada), y un enfoque en la innovación y formatos convenientes adaptados a estilos de vida ocupados. Estas tendencias obligan a las empresas a modificar recetas y modos de elaboración. Para el segmento de bodegas, la demanda global de vino ha disminuido, no por una menor población de consumidores, sino por cambios en los patrones de consumo (frecuencia e intensidad), influenciados por estilos de vida más saludables, mayor competencia de otras bebidas y menor participación de jóvenes adultos. A pesar de esto, se observa un deseo de mejorar la experiencia de beber, impulsando categorías "premium".

### **6.2. Recomendaciones**

Para poder optimizar el desempeño económico futuro se proponen en primer lugar cursos de acción para cada uno de los segmentos de negocio de la empresa:

- Estrategia dual para el Segmento de Alimentos: de acuerdo con el análisis de la matriz de estrategias genéricas, la empresa ha implementado una estrategia dual en el segmento de alimentos, combinando liderazgo en costos con diferenciación. Para

capitalizar la recuperación del consumo y el poder adquisitivo, y a la vez adaptarse a un consumidor que racionaliza sus decisiones de compra, es fundamental continuar y reforzar esta estrategia dual. Esto implica hacer hincapié en las segundas marcas y opciones más accesibles (lo cual requiere potenciar su estrategia de penetración de mercado para este tipo de productos), que compiten por liderazgo en costos, priorizando la reducción de sus costos de producción para consolidar su posición. Simultáneamente, se debe mantener la flexibilidad para ajustar la oferta y el posicionamiento de precios en las marcas premium y diferenciadas, continuando la inversión en investigación y desarrollo para adaptar recetas y portafolios a las tendencias de salud, sostenibilidad y conveniencia, asegurando la relevancia y el valor percibido de la oferta diferenciada. Esto implica continuar con el desarrollo de productos, para atender las necesidades cambiantes de los consumidores.

- Estrategia de liderazgo en diferenciación para bodegas: para el segmento de Bodegas, la clave reside en la consolidación de su estrategia de liderazgo basado en diferenciación. Esto implica mantener el enfoque en la calidad y la experiencia premium, reforzando la imagen de marca vinculada al segmento de vinos de alta gama, que muestra el mayor potencial de crecimiento a nivel mundial. Se refuerza para este segmento la estrategia de penetración en el mercado, sostenida en mantener la presencia de la marca en la mente del consumidor a través de diferentes acciones de promoción. La empresa debe seguir innovando en propuestas que realcen las características únicas de sus productos y se alineen con la búsqueda de una experiencia de consumo mejorada, adaptándose a los cambios en los patrones de consumo global.

Finalmente, para ambos segmentos, es fundamental la reducción de costos, a partir de la eficiencia operativa a lo largo de toda la cadena de valor, lo cual es transversal tanto a las estrategias de liderazgo en costos como a las de diferenciación, al impactar directamente en la rentabilidad. Para ello, se recomienda continuar y profundizar las inversiones en tecnología, como la Robotic Process Automation (RPA) y la consolidación del sistema SAP S/4HANA®. La automatización de procesos repetitivos, la reducción de errores humanos, la minimización de riesgos en la manipulación de datos y la mejora en la toma de decisiones por datos en tiempo real, impactarán positivamente en la estructura de costos de ambos segmentos.

La empresa ya se encuentra en vías de implementar las recomendaciones sugeridas, lo cual denota una visión alineada con las necesidades futuras del mercado y la optimización de sus operaciones. En el segmento de alimentos, la empresa ofrece una amplia variedad de productos que se adaptan a diversas capacidades de compra, desde marcas premium hasta alternativas más accesibles. En el segmento de bodegas, ha ajustado aspectos clave del negocio

como portafolios, imagen, calidad, puntajes, renovación de packaging, con el objetivo de mejorar su imagen y valor percibido en el 2025. En cuanto a la reducción de costos, la actualización en su sistema de gestión, que la empresa logró implementar con éxito durante el Ejercicio 2024, le permitirá optimizar procesos, logrando operar de manera más ágil y eficiente.

Tal como lo indica la empresa al finalizar su memoria del último Ejercicio Económico, a pesar de las dificultades del entorno en el año 2024, marcado por la caída de consumo, la compañía inicia el año 2025 con optimismo ante la evolución de las variables socioeconómicas. Con base en una robusta oferta de productos, en conjunto con los programas de productividad implementados y planes de modernización tanto en sistemas como en procesos, espera fortalecer la competitividad, lo cual impactará positivamente sobre sus resultados económicos. (Molinos Río de la Plata S.A., 2024)

## **VII. CONSIDERACIONES FINALES**

El presente trabajo se propuso como objetivo general realizar un proceso de reflexión estratégica sobre la empresa Molinos Río de la Plata S.A. y analizar el impacto de dicha estrategia sobre la rentabilidad de la empresa en un horizonte temporal de cuatro ejercicios económicos, incluyendo desde el año 2021 hasta 2024, para luego proponer cursos de acción a implementar para optimizar su desempeño.

Para ello, se utilizó un enfoque de estudio de caso que combinó el análisis cualitativo y cuantitativo de diversas fuentes de información.

A partir de este propósito, el estudio se estructuró en varias etapas. Inicialmente, se caracterizó a Molinos Río de la Plata S.A., abarcando su actividad, historia, estructura societaria, composición accionaria, su forma de administración, representación, auditoría y fiscalización. Posteriormente, se construyó un sólido marco teórico que integró tanto el proceso de reflexión estratégica como los fundamentos teóricos de las finanzas corporativas, que proporcionaron las herramientas necesarias para el análisis de la rentabilidad.

Con este marco teórico, se procedió a su aplicación a la empresa de Molinos Río de la Plata S.A. El proceso de reflexión estratégica partió de la misión, visión y valores de la empresa, avanzando hacia un análisis del entorno (PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter), un análisis interno (matriz de producto/mercado de Ansoff, matriz de estrategias genéricas de Porter, ciclo de vida del producto, cadena de valor de Porter) y un análisis integrado (FODA), culminando con la evaluación de la rentabilidad. De esta manera se obtuvo un sólido diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Se rescatan los principales resultados obtenidos:

- Adaptación estratégica en un entorno volátil: Molinos Río de la Plata S.A. ha demostrado una notable capacidad de adaptación frente a la volatilidad económica y los cambios en los patrones de consumo. Su propósito de "alentar a los argentinos a comer mejor" ha sido el eje que ha permitido desplegar estrategias coherentes.
- Estrategia dual en un segmento con alta rivalidad competitiva: la empresa ha implementado una estrategia dual, gestionando tanto marcas de bajo costo que compiten por precio (liderazgo en costos) para asegurar accesibilidad, como marcas premium líderes en diferenciación, afianzadas por su calidad y reconocimiento.
- Impacto de la estrategia en la rentabilidad: a pesar de su capacidad de adaptación al entorno, el análisis de rentabilidad para el período 2021-2024 evidenció una caída en el último ejercicio. Sin embargo, es notable el impacto de un entorno macroeconómico desfavorable, así lo demuestra la comparación con otra empresa del sector y de similar envergadura que experimentó una evolución similar.

En este sentido, se propusieron recomendaciones específicas por segmento (continuar la estrategia dual en alimentos, consolidar la diferenciación en bodegas) y transversales (maximizar la eficiencia operativa a través de la inversión tecnológica).

Se confía en que las conclusiones de este trabajo resulten valiosas tanto para la empresa objeto de estudio como para otras entidades del sector, al proporcionar una evaluación exhaustiva de la estrategia de una empresa líder, el impacto de la misma en su rentabilidad y perspectivas futuras.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- AGD. (2025). *AGD Alimentos Naturales*. Obtenido de <https://www.agd.com.ar/>
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2025). *ExportArgentina.org.ar*. Obtenido de <https://exportargentina.org.ar/companies/5394>
- Ámbito Financiero. (21 de Octubre de 2021). *Ambito.com*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/consumo/como-y-quienes-se-reparten-el-mercado-del-masivo-n5302729>
- Ámbito Financiero. (2024). *Dólar MEP Histórico*. Obtenido de <https://www.ambito.com/>  
<https://www.ambito.com/>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill .
- Arcor. (2025). *Grupo Arcor*. Obtenido de <https://www.arcor.com/ar/>
- Argentina. (1993). *Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor*. Obtenido de Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>
- Argentina.gob.ar. (2025). *Vino argentino | Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/pais/vino>
- Banco Central de la República Argentina. (5 de Noviembre de 2024). *Relevamiento de Expectativas de Mercado Noviembre de 2024*. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-nov-2024.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (2024). *Tipo de Cambio de Referencia Comunicación A 3500 (Mayorista) y Tipo de Cambio Nominal Promedio Mensual (TCNPM)*. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/>: <https://www.bcra.gob.ar/>
- Banco Central de la República Argentina. (6 de Febrero de 2025). *Relevamiento de Expectativas de Mercado Enero de 2025*. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-ene-2025.pdf>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principios de finanzas corporativas*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Bunge. (2025). *Bunge Argentina*. Obtenido de <https://bunge.ar/>
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2025). *Informe Indicador de Consumo*. Obtenido de [https://www.cac.com.ar/informes/indicador-de-consumo-cac:](https://www.cac.com.ar/informes/indicador-de-consumo-cac:file:///C:/Users/juliana.zanon/Downloads/678ea372eb5ccd2464ad2aec_Informe%20Indicador%20de%20Consumo%20CAC%20(2024-12)%20(1).pdf)  
[file:///C:/Users/juliana.zanon/Downloads/678ea372eb5ccd2464ad2aec\\_Informe%20Indicador%20de%20Consumo%20CAC%20\(2024-12\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/juliana.zanon/Downloads/678ea372eb5ccd2464ad2aec_Informe%20Indicador%20de%20Consumo%20CAC%20(2024-12)%20(1).pdf)
- Cargill. (2025). *Cargill Argentina*. Obtenido de <https://www.cargillargentina.com.ar/>
- Centro UC Estudios Internacionales CEIUC. (Enero de 2024). *Riesgo Político América Latina 2024*. Obtenido de <http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/>

- Centro UC Estudios Internacionales CEIUC. (Enero de 2025). *Riesgo Político América Latina 2025*. Obtenido de <http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/>
- Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales . (Abril de 2025). *Boletín de estadísticas laborales según sexo*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/estadisticas/boletin-de-estadisticas-laborales-segun-sexo>
- Dumrauf, G. L. (2022). *Finanzas corporativas: Un enfoque latinoamericano*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (1984). *Resolución Técnica N° 6*. Obtenido de <https://www.facpce.org.ar/>: <https://sfap.facpce.org.ar/normasweb/documentos/639.pdf>
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. (29 de Septiembre de 2018). *Resolución Junta de Gobierno N° 539/18*. Obtenido de <https://www.facpce.org.ar/>: <https://www.facpce.org.ar/>
- Fowler Newton, E. (2004). *Cuestiones contables fundamentales*. Buenos Aires, Argentina: La Ley.
- Fowler Newton, E. (2011). *Análisis de estados contables*. Buenos Aires, Argentina: La Ley.
- Fridson, M. S. (1996). *La Interpretación de los Estados Financieros*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Garay, C. y Simison, E. (16 de Junio de 2023). *Argentina 2022: Desafíos profundos y continuidad política*. Obtenido de [https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/20.500.13098/11964/Garay\\_RCP\\_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/20.500.13098/11964/Garay_RCP_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gimbert, X. (2021). *Gestionar estratégicamente. Claves para tomar decisiones en la era de la incertidumbre*. Bilbao, España: Deusto.
- Hernandez Sampieri , R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Education.
- Infobae. (28 de Diciembre de 2024). *Indicadores sociales en 2024: la pobreza empieza a ceder, pero aún no se recuperan los empleos perdidos*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2024/12/28/indicadores-sociales-en-2024-la-pobreza-empieza-a-ceder-tras-una-fuerte-suba-y-aun-no-se-recuperan-los-empleos-perdidos/>
- Infobae. (28 de Diciembre de 2024). *Industria de los alimentos: innovación y oportunidades en los mercados globales*. Obtenido de <https://www.infobae.com/movant/2024/12/28/industria-de-los-alimentos-innovacion-y-oportunidades-en-los-mercados-globales/>
- Infobae. (25 de Noviembre de 2024). *La confianza en el Gobierno volvió a crecer: fue casi 10% en noviembre, según el índice de la Universidad Di Tella*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2024/11/25/la-confianza-en-el-gobierno-volvio-a-crecer-fue-casi-10-en-noviembre-segun-el-indice-de-la-universidad-di-tella/>

- Infobae. (9 de Febrero de 2025). *Crédito, salarios y consumo: qué esperar de la economía en 2025, según Damián Di Pace*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2025/02/09/credito-salarios-y-consumo-que-esperar-de-la-economia-en-2025-segun-damian-di-pace/>
- Infobae. (04 de Enero de 2025). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/estados-unidos/2025/01/04/bebidas-sin-alcohol-la-nueva-apuesta-de-las-principales-cerveceras-y-destiladoras-globales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina. (2024). *Incidencia de la pobreza y la indigencia*. Obtenido de INDEC: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_09\\_241C2355AD3A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_241C2355AD3A.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina. (2024). *Informe técnico. Trabajo e ingresos*. Obtenido de INDEC: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_3trim241364F3C2B4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim241364F3C2B4.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina. (2024). *Cuentas Nacionales Metodología de estimación*. Obtenido de INDEC: [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/metodologia\\_21\\_cuentas\\_nacionales.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/metodologia_21_cuentas_nacionales.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina. (2024). *Informe de avance del nivel de actividad*. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina. (2024). *Informe técnico. Índice de precios al consumidor*. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina. (2024). *Informe Técnico. Intercambio Comercial Argentino*. Obtenido de INDEC: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_01\\_25A3C543FBCD.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_01_25A3C543FBCD.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina. (2025). *Índice de producción industrial manufacturero. Diciembre de 2024*. Obtenido de INDEC: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi\\_manufacturero\\_02\\_25835136BE5C.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_02_25835136BE5C.pdf)
- International Accounting Standards Board. (2011). *Norma Internacional de Información Financiera 10*. London: CISSPRAXIS.
- International Accounting Standards Committee Foundation . (1 de Enero de 2009). *Norma Internacional de Contabilidad 29*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%2029%20-%20Informaci%C3%B3n%20Financiera%20en%20Econom%C3%ADas%20Hiperinflacionarias.pdf>
- Kotler, P. (2023). *Dirección de marketing*. México: Pearson Hispanoamérica Contenido.

- La Nación. (18 de Septiembre de 2023). *Alimentos del futuro: las tres tendencias que están transformando el consumo*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/alimentos-del-futuro-las-tendencias-que-estan-transformando-el-consumo-nid16092023/>
- La Nación. (13 de Enero de 2024). *Amenazas: las tres tendencias de ciberseguridad que marcarán 2024*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/amenazas-las-tres-tendencias-de-ciberseguridad-que-marcaran-2024-nid13012024/>
- La Voz. (14 de Abril de 2025). *Argentina. Fin del cepo al dólar: claves para entender la nueva era cambiaria*. Obtenido de La Voz : [https://www.lavoz.com.ar/politica/fin-del-cepo-al-dolar-claves-para-entender-la-nueva-era-cambiaria/?gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22314739406&gbraid=0AAAAAD9Re1O6Dap0VINUzX5L-V43cPSZY&gclid=Cj0KCQjw\\_dbABhC5ARIsAAh2Z-RBJeKr1J7SL0nPJJa6caxaF69mBsxlA\\_Sl2jskKn](https://www.lavoz.com.ar/politica/fin-del-cepo-al-dolar-claves-para-entender-la-nueva-era-cambiaria/?gad_source=1&gad_campaignid=22314739406&gbraid=0AAAAAD9Re1O6Dap0VINUzX5L-V43cPSZY&gclid=Cj0KCQjw_dbABhC5ARIsAAh2Z-RBJeKr1J7SL0nPJJa6caxaF69mBsxlA_Sl2jskKn)
- Las Marías. (2025). *Las Marías*. Obtenido de <https://www.lasmarias.com.ar/>
- Martín, S. (2021). *Valuación de Molinos Río de la Plata*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Ministerio de Capital Humano. (06 de Diciembre de 2024). *La pobreza y la indigencia están bajando, y las proyecciones revelan que terminarán el 2024 por debajo del 2023*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-pobreza-y-la-indigencia-estan-bajando-y-las-proyecciones-revelan-que-terminaran-el-2024>
- Ministerio de Salud de Argentina. (2023). *Ley de promoción de la alimentación saludable*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/salud/ley-de-promocion-de-la-alimentacion-saludable>
- Molino Cañuelas. (2025). *Molino Cañuelas*. Obtenido de <https://www.molinocanuelas.com/>
- Molinos Juan Semino S.A. (2025). *Semino*. Obtenido de <https://www.semino.com.ar/productos/>
- Molinos Río de la Plata S.A. . (2024). *Memoria y Balance 2024*. Obtenido de <https://www.molinos.com.ar/>
- Molinos Río de la Plata S.A. (2016). *Memoria y Balance 2016*. Obtenido de <https://www.molinos.com.ar/>
- Molinos Río de la Plata S.A. (2020). *Reporte de Sustentabilidad 2020*. Obtenido de <https://www.molinos.com.ar/>
- Molinos Río de la Plata S.A. (2021). *Memoria y Balance 2021*. Obtenido de [https://www.molinos.com.ar/wp-content/uploads/2023/03/Memoria\\_y\\_balance\\_2021\\_Molinos\\_entrega\\_final.pdf](https://www.molinos.com.ar/wp-content/uploads/2023/03/Memoria_y_balance_2021_Molinos_entrega_final.pdf)
- Molinos Río de la Plata S.A. (2022). *Memoria y Balance 2022*. Obtenido de <https://www.molinos.com.ar/>
- Molinos Río de la Plata S.A. (2023). *Memoria y Balance 2023*. Obtenido de <https://www.molinos.com.ar/>

- Molinos Río de la Plata S.A. (2023). *Reporte de Sustentabilidad 2023*. Obtenido de <https://www.molinos.com.ar/>
- Molinos Río de la Plata S.A. (2024). *Estatuto Social*. Obtenido de <https://www.molinos.com.ar/>
- Molinos Río de la Plata S.A. (2024). *Memoria y Balance 2024*. Obtenido de <https://www.molinos.com.ar/>
- Molinos Sytari S.R.L. (2025). *Sytari*. Obtenido de <https://www.molinosytari.com.ar/>
- Mondelez. (2025). *Mi Tienda Mondelez*. Obtenido de <https://www.mitiendamondelez.com.ar/>
- Morixe. (2025). *Morixe*. Obtenido de <https://morixe.com.ar/>
- Observatorio Vitivinícola Argentino. (26 de Julio de 2024). <https://www.observatoriova.com/>. Obtenido de ¿Por qué está cayendo el consumo de vino en el mundo?: <https://www.observatoriova.com/2024/07/por-que-esta-cayendo-el-consumo-de-vino-en-el-mundo/>
- Organización de Naciones Unidas. (2025). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/>
- Organización Meteorológica Mundial. (11 de Noviembre de 2024). *State of the Climate 2024 Update for COP29*. Obtenido de Naciones Unidas - Acción por el Clima: <https://www.un.org/es/climatechange/reports>
- Ottonello. (2025). *Ottonello Hermanos*. Obtenido de <https://www.ottonellohnos.com/>
- Pérez, J. O. (2014). *Análisis de estados financieros: Fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas*. Córdoba, Argentina: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Porter. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2016). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill Education.
- S.A. Molinos Fénix. (2025). *Molinos Fénix Alimentos*. Obtenido de <https://www.molinosfenix.com.ar/>
- Spidalieri, R. (2010). *Planificación y control de gestión: Scorecards en finanzas, cuestiones básicas*. Córdoba: Brujas.
- Viterra. (2025). *Viterra The Agriculture Network*. Obtenido de <https://www.viterra.com/>

## **IX. ANEXO**

En los anexos expuestos a continuación se presenta el valor de los indicadores analizados en el Apartado 5, calculados a partir de los datos de los Estados Financieros Consolidados de Molinos Río de la Plata S.A.

Adicionalmente, se exponen las tendencias de cada indicador y de los componentes de los mismos que resultaron relevantes para el análisis, a lo largo del horizonte temporal bajo análisis.

## 9.1. Evolución de la Rentabilidad

### MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A.

#### RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)

| CONCEPTO                              | DETALLE                                                         | EJERCICIO    |              |              |              |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       |                                                                 | 31/12/2021   | 31/12/2022   | 31/12/2023   | 31/12/2024   |
| Resultado antes de Costos Financieros | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 87.919       | 92.946       | 137.454      | 34.409       |
| Activo Promedio                       | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 691.016      | 691.143      | 743.564      | 710.846      |
| <b>Rentabilidad del Activo (ROA)</b>  | <i>Resultado antes de Costos Financieros / Activo Promedio</i>  | <b>0,127</b> | <b>0,134</b> | <b>0,185</b> | <b>0,048</b> |

|                                    |                                                                                   |              |              |              |              |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos de actividades ordinarias | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024                   | 884.872      | 938.383      | 942.672      | 882.117      |
| <b>Margen sobre Ventas</b>         | <i>Resultado antes de Costos Financieros / Ingresos de actividades ordinarias</i> | <b>0,099</b> | <b>0,099</b> | <b>0,146</b> | <b>0,039</b> |
| <b>Rotación del Activo</b>         | <i>Ingresos de actividades ordinarias / Activo Promedio</i>                       | <b>1,281</b> | <b>1,358</b> | <b>1,268</b> | <b>1,241</b> |

#### TENDENCIAS

|                                       |      |      |      |      |
|---------------------------------------|------|------|------|------|
| Rentabilidad del Activo (ROA)         | 100% | 106% | 145% | 38%  |
| Margen sobre Ventas                   | 100% | 100% | 147% | 39%  |
| Rotación del Activo                   | 100% | 106% | 99%  | 97%  |
| Resultado antes de Costos Financieros | 100% | 106% | 156% | 39%  |
| Activo Promedio                       | 100% | 100% | 108% | 103% |
| Ingresos de actividades ordinarias    | 100% | 106% | 107% | 100% |

### ARCOR S.A.I.C.

#### RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)

| CONCEPTO                              | DETALLE                                                         | EJERCICIO    |              |              |              |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                       |                                                                 | 31/12/2021   | 31/12/2022   | 31/12/2023   | 31/12/2024   |
| Resultado antes de Costos Financieros | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 223.675      | 270.112      | 285.910      | 205.934      |
| Activo Promedio                       | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 3.076.186    | 3.108.724    | 3.379.053    | 3.387.936    |
| <b>Rentabilidad del Activo (ROA)</b>  | <i>Resultado antes de Costos Financieros / Activo Promedio</i>  | <b>0,073</b> | <b>0,087</b> | <b>0,085</b> | <b>0,061</b> |

### MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A.

#### RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO NETO (ROE)

| CONCEPTO                                 | DETALLE                                                         | EJERCICIO    |              |              |              |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                          |                                                                 | 31/12/2021   | 31/12/2022   | 31/12/2023   | 31/12/2024   |
| Ganancia neta del ejercicio              | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 37.366       | 55.591       | 100.661      | 32.687       |
| Patrimonio Neto Promedio                 | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 250.838      | 282.855      | 333.915      | 330.933      |
| <b>Rentabilidad del Patrimonio (ROE)</b> | <i>Ganancia Neta del Ejercicio / Patrimonio Neto Promedio</i>   | <b>0,149</b> | <b>0,197</b> | <b>0,301</b> | <b>0,099</b> |

#### TENDENCIAS

|                                   |      |      |      |      |
|-----------------------------------|------|------|------|------|
| Rentabilidad del Patrimonio (ROE) | 100% | 132% | 202% | 66%  |
| Ganancia Neta del Ejercicio       | 100% | 149% | 269% | 87%  |
| Patrimonio Neto Promedio          | 100% | 113% | 133% | 132% |

9.2. Análisis vertical de Estado de Resultados

MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A.

EVOLUCIÓN DE SUBTOTALES DEL ESTADO DE RESULTADOS

EJERCICIO

| CONCEPTO                                                                     | DETALLE                                                         | 31/12/2021 | 31/12/2022 | 31/12/2023 | 31/12/2024 |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos de actividades ordinarias                                           | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 884.872    | 938.383    | 942.672    | 882.117    |
| Resultado antes de Costos Financieros                                        | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 87.919     | 92.946     | 137.454    | 34.409     |
| % Resultado antes de Costos Financieros / Ingresos de actividades ordinarias |                                                                 | 9,94%      | 9,90%      | 14,58%     | 3,90%      |
| EBITDA                                                                       | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 61.964     | 44.954     | 82.872     | 3.228      |
| % EBITDA / Ingresos de actividades ordinarias                                |                                                                 | 7,00%      | 4,79%      | 8,79%      | 0,37%      |

MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A.

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO CONSOLIDADO DE RESULTADO INTEGRAL

EJERCICIO

| CONCEPTO                                                | DETALLE | 31/12/2021     |            | 31/12/2022     |            | 31/12/2023     |            | 31/12/2024     |            |
|---------------------------------------------------------|---------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
|                                                         |         | Valores (*)    | %(**)      | Valores (*)    | %(**)      | Valores (*)    | %(**)      | Valores (*)    | %(**)      |
| Ingresos de actividades ordinarias                      |         | 884.872        | 100%       | 938.383        | 100%       | 942.672        | 100%       | 882.117        | 100%       |
| Costo de ventas de bienes y servicios prestados         |         | -651.766       | -74%       | -707.897       | -75%       | -668.722       | -71%       | -685.429       | -78%       |
| <b>Ganancia Bruta</b>                                   |         | <b>233.106</b> | <b>26%</b> | <b>230.486</b> | <b>25%</b> | <b>273.950</b> | <b>29%</b> | <b>196.688</b> | <b>22%</b> |
| Gastos de comercialización                              |         | -144.475       | -16%       | -154.572       | -16%       | -172.109       | -18%       | -160.826       | -18%       |
| Gastos de administración                                |         | -50.492        | -6%        | -55.729        | -6%        | -44.995        | -5%        | -59.640        | -7%        |
| Otros ingresos operativos                               |         | 910            | 0%         | 10.141         | 1%         | 10.707         | 1%         | 12.091         | 1%         |
| Otros gastos operativos                                 |         | -8.949         | -1%        | -8.689         | -1%        | -9.683         | -1%        | -7.229         | -1%        |
| Resultado inversiones en asociadas y negocios conjuntos |         | 2.533          | 0%         | 3.905          | 0%         | 165            | 0%         | 1.685          | 0%         |
| <b>Resultado operativo</b>                              |         | <b>32.634</b>  | <b>4%</b>  | <b>25.541</b>  | <b>3%</b>  | <b>58.035</b>  | <b>6%</b>  | <b>-17.231</b> | <b>-2%</b> |
| Ingresos financieros                                    |         | 16.078         | 2%         | 35.184         | 4%         | 215.633        | 23%        | 43.383         | 5%         |
| Costos financieros                                      |         | -86.508        | -10%       | -119.244       | -13%       | -290.529       | -31%       | -63.065        | -7%        |
| Rdo. por exp.a los cambios en el poder adq. de la mon.  |         | 102.627        | 12%        | 117.453        | 13%        | 153.432        | 16%        | 70.169         | 8%         |
| <b>Ganancia del ejercicio antes de impuestos</b>        |         | <b>64.831</b>  | <b>7%</b>  | <b>58.934</b>  | <b>6%</b>  | <b>136.571</b> | <b>14%</b> | <b>33.256</b>  | <b>4%</b>  |
| Impuestos a las ganancias                               |         | -27.466        | -3%        | -3.343         | 0%         | -35.910        | -4%        | -569           | 0%         |
| <b>Ganancia Neta del Ejercicio</b>                      |         | <b>37.366</b>  | <b>4%</b>  | <b>55.591</b>  | <b>6%</b>  | <b>100.661</b> | <b>11%</b> | <b>32.687</b>  | <b>4%</b>  |

Valores (\*) - En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024

% (\*\*) - Valor de cada concepto / Ingresos de actividades ordinarias

TENDENCIAS

|                                                 |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Ingresos de actividades ordinarias              | 100% | 106% | 107% | 100% |
| Costo de ventas de bienes y servicios prestados | 100% | 109% | 103% | 105% |
| Ganancia Bruta                                  | 100% | 99%  | 118% | 84%  |
| Gastos de comercialización                      | 100% | 107% | 119% | 111% |
| Gastos de administración                        | 100% | 110% | 89%  | 118% |
| Resultado operativo                             | 100% | 78%  | 178% | -53% |
| EBITDA                                          | 100% | 73%  | 134% | 5%   |

### 9.2.1. Componentes de la Ganancia Bruta

#### MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A.

##### INGRESO ACTIVIDADES ORDINARIAS POR SEGMENTO DE NEGOCIO Y ÁREA GEOGRÁFICA

##### EJERCICIO

| CONCEPTO                    | DETALLE                                                         | 31/12/2021 | 31/12/2022 | 31/12/2023 | 31/12/2024 |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Alimentos - Mercado Local   | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 736.562    | 782.032    | 826.449    | 764.339    |
| Alimentos - Mercado Externo | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 75.978     | 95.079     | 60.970     | 74.227     |
| Bodegas - Mercado Local     | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 59.914     | 53.599     | 48.569     | 36.710     |
| Bodegas - Mercado Externo   | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 12.418     | 7.672      | 6.684      | 6.841      |

##### TENDENCIAS

|                                      |      |      |      |      |
|--------------------------------------|------|------|------|------|
| Ingresos Alimentos - Mercado Local   | 100% | 106% | 112% | 104% |
| Ingresos Alimentos - Mercado Externo | 100% | 125% | 80%  | 98%  |
| Ingresos Bodegas - Mercado Local     | 100% | 89%  | 81%  | 61%  |
| Ingresos Bodegas - Mercado Externo   | 100% | 62%  | 54%  | 55%  |

#### MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A.

##### SEGMENTO DE NEGOCIO ALIMENTOS

##### COSTO DE VENTAS EN RELACIÓN A INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS

##### EJERCICIO

| CONCEPTO                                                                                           | DETALLE                                                         | 31/12/2021 | 31/12/2022 | 31/12/2023 | 31/12/2024 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos de actividades ordinarias - Alimentos                                                     | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 812.541    | 877.111    | 887.419    | 838.566    |
| Costo de ventas de bienes y servicios prestados - Alimentos                                        | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 595.931    | 664.227    | 635.711    | 651.776    |
| % Costo de ventas de bienes y servicios prestados / Ingresos de actividades ordinarias - Alimentos |                                                                 | 73%        | 76%        | 72%        | 78%        |
| Ganancia Bruta - Alimentos                                                                         | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 216.610    | 212.885    | 251.708    | 186.790    |
| % Ganancia Bruta / Ingresos de actividades ordinarias - Alimentos                                  |                                                                 | 27%        | 24%        | 28%        | 22%        |

##### TENDENCIAS

|                                                |      |      |      |      |
|------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Ingresos de actividades ordinarias - Alimentos | 100% | 108% | 109% | 103% |
| Costo de ventas - Alimentos                    | 100% | 111% | 107% | 109% |
| Ganancia Bruta - Alimentos                     | 100% | 98%  | 116% | 86%  |

##### SEGMENTO DE NEGOCIO BODEGAS

##### COSTO DE VENTAS EN RELACIÓN A INGRESOS ACTIVIDADES ORDINARIAS

##### EJERCICIO

| CONCEPTO                                                                                         | DETALLE                                                         | 31/12/2021 | 31/12/2022 | 31/12/2023 | 31/12/2024 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Ingresos de actividades ordinarias - Bodegas                                                     | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 72.332     | 61.272     | 55.253     | 43.551     |
| Costo de ventas de bienes y servicios prestados - Bodegas                                        | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 55.836     | 43.671     | 33.011     | 33.653     |
| % Costo de ventas de bienes y servicios prestados / Ingresos de actividades ordinarias - Bodegas |                                                                 | 77%        | 71%        | 60%        | 77%        |
| Ganancia Bruta - Bodegas                                                                         | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 16.497     | 17.601     | 22.242     | 9.898      |
| % Ganancia Bruta / Ingresos de actividades ordinarias - Bodegas                                  |                                                                 | 23%        | 29%        | 40%        | 23%        |

##### TENDENCIAS

|                                              |      |      |      |     |
|----------------------------------------------|------|------|------|-----|
| Ingresos de actividades ordinarias - Bodegas | 100% | 85%  | 76%  | 60% |
| Costo de ventas - Bodegas                    | 100% | 78%  | 59%  | 60% |
| Ganancia Bruta - Bodegas                     | 100% | 107% | 135% | 60% |

9.2.1.1. Segmento de Negocio Alimentos

MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A.

SEGMENTO DE NEGOCIO ALIMENTOS

CANTIDAD VENDIDA, PRECIO DE VENTA Y COSTO DE VENTA UNITARIO

EJERCICIO

| CONCEPTO                                    | DETALLE            | 31/12/2021 | 31/12/2022 | 31/12/2023 | 31/12/2024 |
|---------------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------|
| Cantidad - Alimentos - Mercado Local        | En Toneladas       | 396.190    | 410.414    | 415.638    | 397.395    |
| Cantidad - Alimentos - Mercado Externo      | En Toneladas       | 22.292     | 31.159     | 22.456     | 27.957     |
| Cantidad Alimentos - Total                  | En Toneladas       | 418.482    | 441.573    | 438.094    | 425.352    |
| Precio Prom. Unitario - Alimentos - Mercado | Pesos por Tonelada | 1.859.114  | 1.905.471  | 1.988.387  | 1.923.373  |
| Precio Prom. Unitario - Alimentos - Mercado | Pesos por Tonelada | 3.408.318  | 3.051.429  | 2.715.087  | 2.655.042  |
| Costo Prom. Unitario - Alimentos            | Pesos por Tonelada | 1.424.030  | 1.504.229  | 1.451.084  | 1.532.321  |

TENDENCIAS

|                                                     |      |      |      |      |
|-----------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Cantidad - Alimentos - Mercado Local                | 100% | 104% | 105% | 100% |
| Cantidad - Alimentos - Mercado Externo              | 100% | 140% | 101% | 125% |
| Precio Prom. Unitario - Alimentos - Mercado Local   | 100% | 102% | 107% | 103% |
| Precio Prom. Unitario - Alimentos - Mercado Externo | 100% | 90%  | 80%  | 78%  |
| Costo Prom. Unitario - Alimentos                    | 100% | 106% | 102% | 108% |

SEGMENTO DE NEGOCIO ALIMENTOS

EXPLICACIÓN VARIACIÓN INGRESO - ALIMENTOS MERCADO LOCAL

| CONCEPTO                                                            | DETALLE                                                         | VALOR                         |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Ingresos de actividades ordinarias - Alimentos Mercado Local        | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 31/12/2021<br>736.562         |
| Ingresos de actividades ordinarias - Alimentos Mercado Local        | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 31/12/2024<br>764.339         |
| Variación Ingresos Actividades Ordinarias - Alimentos Mercado Local | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | Ej. 2024 - Ej. 2021<br>27.777 |
| Variación Precio                                                    | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 25.459                        |
| Variación Cantidad                                                  | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 2.240                         |
| Variación Conjunta                                                  | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 77                            |
| Variación Ingresos Actividades Ordinarias - Alimentos Mercado Local | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | Ej. 2024 - Ej. 2021<br>27.777 |

**SEGMENTO DE NEGOCIO ALIMENTOS**  
**EXPLICACIÓN VARIACIÓN INGRESO - ALIMENTOS MERCADO EXTERNO**

| CONCEPTO                                                                     | DETALLE                                                         | VALOR                             |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Ingresos de actividades ordinarias - Alimentos Mercado Externo               | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 31/12/2021 75.978                 |
| Ingresos de actividades ordinarias - Alimentos Mercado Externo               | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 31/12/2024 74.227                 |
| <b>Variación Ingresos Actividades Ordinarias - Alimentos Mercado Externo</b> | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | <b>Ej. 2024 - Ej. 2021 -1.751</b> |
| Variación Precio                                                             | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | -16.792                           |
| Variación Cantidad                                                           | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 19.308                            |
| Variación Conjunta                                                           | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | -4.267                            |
| <b>Variación Ingresos Actividades Ordinarias - Alimentos Mercado Externo</b> | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | <b>Ej. 2024 - Ej. 2021 -1.751</b> |

**SEGMENTO DE NEGOCIO ALIMENTOS**  
**EXPLICACIÓN VARIACIÓN COSTO DE VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS PRESTADOS**

| CONCEPTO                                                           | DETALLE                                                         | VALOR                             |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Costo de ventas de bienes y servicios prestados - Alimentos        | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 31/12/2021 595.931                |
| Costo de ventas de bienes y servicios prestados - Alimentos        | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 31/12/2024 651.776                |
| <b>Variación Costo de ventas de bienes y servicios - Alimentos</b> | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | <b>Ej. 2024 - Ej. 2021 55.845</b> |
| Variación Costo Unitario                                           | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 45.318                            |
| Variación Cantidad                                                 | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 9.783                             |
| Variación Conjunta                                                 | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 744                               |
| <b>Variación Costo de ventas de bienes y servicios - Alimentos</b> | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | <b>Ej. 2024 - Ej. 2021 55.845</b> |

9.2.1.2. Segmento de Negocio Bodegas

**MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A.**

**SEGMENTO DE NEGOCIO BODEGAS**

**CANTIDAD VENDIDA, PRECIO DE VENTA Y COSTO DE VENTA UNITARIO**

**EJERCICIO**

| CONCEPTO                                        | DETALLE         | 31/12/2021       | 31/12/2022       | 31/12/2023       | 31/12/2024       |
|-------------------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cantidad - Bodegas - Mercado Local              | En Cajas        | 2.935.789        | 2.604.429        | 2.161.017        | 2.120.505        |
| Cantidad - Bodegas - Mercado Externo            | En Cajas        | 595.142          | 494.369          | 406.087          | 464.759          |
| <b>Cantidad Bodegas - Total</b>                 | <b>En Cajas</b> | <b>3.530.931</b> | <b>3.098.798</b> | <b>2.567.104</b> | <b>2.585.264</b> |
| Precio Prom. Unitario - Bodegas - Mercado Local | Pesos por Caja  | 20.408           | 20.580           | 22.475           | 17.312           |
| Precio Prom. Unitario - Bodegas - Mercado       | Pesos por Caja  | 20.865           | 15.520           | 16.460           | 14.719           |
| Costo Prom. Unitario - Bodegas                  | Pesos por Caja  | 15.813           | 14.093           | 12.859           | 13.017           |

**TENDENCIAS**

|                                                   |      |      |      |     |
|---------------------------------------------------|------|------|------|-----|
| Cantidad - Bodegas - Mercado Local                | 100% | 89%  | 74%  | 72% |
| Cantidad - Bodegas - Mercado Externo              | 100% | 83%  | 68%  | 78% |
| Precio Prom. Unitario - Bodegas - Mercado Local   | 100% | 101% | 110% | 85% |
| Precio Prom. Unitario - Bodegas - Mercado Externo | 100% | 74%  | 79%  | 71% |
| Costo Prom. Unitario - Bodegas                    | 100% | 89%  | 81%  | 82% |

**SEGMENTO DE NEGOCIO BODEGAS**

**EXPLICACIÓN VARIACIÓN INGRESO - BODEGAS MERCADO LOCAL**

| CONCEPTO                                                                 | DETALLE                                                                | VALOR                              |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Ingresos de actividades ordinarias - Bodegas Mercado Local               | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024        | 31/12/2021 59.914                  |
| Ingresos de actividades ordinarias - Bodegas Mercado Local               | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024        | 31/12/2024 36.710                  |
| <b>Variación Ingresos Actividades Ordinarias - Bodegas Mercado Local</b> | <b>En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024</b> | <b>Ej. 2024 - Ej. 2021 -23.204</b> |
| Variación Precio                                                         | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024        | -9.090                             |
| Variación Cantidad                                                       | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024        | -16.639                            |
| Variación Conjunta                                                       | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024        | 2.524                              |
| <b>Variación Ingresos Actividades Ordinarias - Bodegas Mercado Local</b> | <b>En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024</b> | <b>Ej. 2024 - Ej. 2021 -23.204</b> |

**SEGMENTO DE NEGOCIO BODEGAS**  
**EXPLICACIÓN VARIACIÓN INGRESO - BODEGAS MERCADO EXTERNO**

| CONCEPTO                                                                   | DETALLE                                                         | VALOR                             |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Ingresos de actividades ordinarias - Bodegas Mercado Externo               | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 31/12/2021 12.418                 |
| Ingresos de actividades ordinarias - Bodegas Mercado Externo               | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 31/12/2024 6.841                  |
| <b>Variación Ingresos Actividades Ordinarias - Bodegas Mercado Externo</b> | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | <b>Ej. 2024 - Ej. 2021 -5.577</b> |
| Variación Precio                                                           | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | -3.658                            |
| Variación Cantidad                                                         | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | -2.720                            |
| Variación Conjunta                                                         | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 801                               |
| <b>Variación Ingresos Actividades Ordinarias - Bodegas Mercado Externo</b> | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | <b>Ej. 2024 - Ej. 2021 -5.577</b> |

**SEGMENTO DE NEGOCIO BODEGAS**  
**EXPLICACIÓN VARIACIÓN COSTO DE VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS PRESTADOS**

| CONCEPTO                                                         | DETALLE                                                         | VALOR                              |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Costo de ventas de bienes y servicios prestados - Bodegas        | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 31/12/2021 55.836                  |
| Costo de ventas de bienes y servicios prestados - Bodegas        | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 31/12/2024 33.653                  |
| <b>Variación Costo de ventas de bienes y servicios - Bodegas</b> | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | <b>Ej. 2024 - Ej. 2021 -22.183</b> |
| Variación Costo Unitario                                         | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | -9.873                             |
| Variación Cantidad                                               | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | -14.954                            |
| Variación Conjunta                                               | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | 2.644                              |
| <b>Variación Costo de ventas de bienes y servicios - Bodegas</b> | En millones de Pesos - Unidad de medida homogénea al 31/12/2024 | <b>Ej. 2024 - Ej. 2021 -22.183</b> |