





Mensaje del Presidente

Es un orgullo presentar el Informe de Sostenibilidad 2010/11 de Ledesma para compartir con toda la sociedad argentina nuestros avances en materia económica, social y ambiental.

Hoy en la Argentina hay un fuerte consenso entre funcionarios, analistas y empresarios respecto de cuál es el camino más seguro hacia el desarrollo estratégico de nuestro potencial como Nación: debemos agregarle valor a nuestras materias primas.

Nuestro país está listo para aprovechar la inmensa oportunidad que le ofrece el mundo emergente, que no se agota en China o India, ni incluye tan sólo a Asia, sino también a África, cuyo PBI por habitante creció entre 2000 y 2010 al doble del ritmo que el de América Latina.

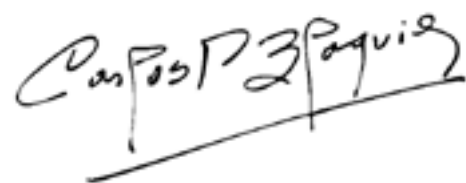
Esto significa que la nueva oportunidad de la Argentina es más importante aún que la que tuvo a fines del siglo XIX y principios del siglo XX. Además, los nuevos mercados que se abren al país no se limitan, como en 1900, a los productos de la pampa húmeda, como granos y carnes, sino también a todos los productos regionales, desde mineros y forestales, hasta pesqueros y frutícolas.

Ledesma es una empresa argentina con presencia en varias provincias y cuya facturación proviene casi en un 100% del valor agregado que genera la compañía. Todas las actividades de Ledesma nacen en la tierra. Nosotros producimos caña de azúcar en los mismos suelos desde hace más de cien años, y donde antes producíamos dos toneladas de azúcar por hectárea

hoy producimos diez. Por eso Ledesma es un claro ejemplo de que la tierra, bien cuidada, es un recurso renovable y de que se puede producir conservando los suelos y la biodiversidad.

Este año, Ledesma mantuvo la iniciativa de crecimiento e innovación en todos sus negocios. En azúcar y alcohol, estamos avanzando en la generación de energías limpias con la producción de bioetanol y reemplazando el uso del gas por biomasa en nuestras Plantas. En papel, seguimos creciendo en la producción de las tres fábricas (celulosa y papel en Jujuy, cuadernos y repuestos en Villa Mercedes, San Luis, y encapados en la ciudad de San Luis). En frutas, realizamos inversiones en la Planta de jugos y en Citrusalta S.A., el mayor productor de pomelos de la Argentina. En el negocio agropecuario, realizamos un plan de recuperación de bajos y zonas agrícolas en la provincia de Buenos Aires, lo que significó un incremento de 800 hectáreas en las hectáreas agrícolas. Además, en Glucovil Argentina S.A., donde Ledesma tiene una participación accionaria del 70%, se concluyó el proyecto de ampliación de la Planta de molienda húmeda de maíz con el que casi duplicaremos la producción de jarabes y almidones.

Este Informe de Sostenibilidad fue realizado según la guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI) y constituye nuestra Comunicación de Progreso 2010/11 respecto del cumplimiento de los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas. Espero que sea de vuestro interés y los invito a que nos aporten sus ideas y sugerencias.



Dr. Carlos Pedro Blaquier
Presidente de Ledesma





Vista aérea del complejo agroindustrial Ledesma, Jujuy.

1 Nuestra
empresa



Vista aérea de campos de caña de azúcar de Ledesma, Jujuy.

Nuestra visión agroindustrial

Producimos desde nuestra materia prima básica –la caña de azúcar–, hasta la energía necesaria para el autoabastecimiento. El proceso concluye con la distribución de nuestros productos a clientes y consumidores. Es por ello que en Ledesma aplicamos una visión integral para el desempeño eficaz de nuestros negocios: agregar valor a través de la integración.

Generar mayor valor agregado, desde el sector primario hasta el consumidor final.



Una compañía, múltiples negocios

Ledesma es uno de los principales grupos industriales de la Argentina. Emplea a 7.851 personas y lidera los mercados del azúcar y papel para impresión y el de cuadernos y repuestos escolares. Además, tiene importante participación en los mercados de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro, y jarabes de maíz.

Desde 1908 nuestro producto insignia es el azúcar, pero nuestra producción va más allá.

Nuestra filosofía de trabajo

Ledesma es una empresa con una cultura especial. En sus ciento dos años de vida tuvo tres líderes y cada uno aprendió del anterior: Enrique Wollmann, entre 1911 y 1927; Herminio Arrieta, entre 1927 y 1970; y Carlos Pedro Blaquier, desde 1970 hasta hoy. Por eso, siendo una empresa grande, Ledesma sigue siendo como una gran familia. Esto se refleja en la filosofía de trabajo y en la pasión por hacer en todos los niveles: mucho compromiso con los resultados y con hacer las cosas seriamente y con honestidad.

De nuestra tierra al mundo

Ledesma es una empresa de capitales argentinos. Estamos comprometidos con el desarrollo del país, especialmente de las economías regionales, y procuramos alinear nuestro crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente en los lugares donde operamos.

Nuestro crecimiento sostenido por más de cien años se debe a que en Ledesma trabajan personas que comparten valores y una visión de largo plazo. Esa visión se centra en dos ejes: agregar valor a través de la integración de nuestras actividades, desde el campo hasta la góndola del supermercado y, como decimos en la compañía, “machacar sobre el mismo clavo”, es decir, esforzarnos por hacer cada día mejor lo que sabemos hacer.

El resultado está a la vista: en comparación con otras empresas similares, Ledesma es líder en productividad y competitividad.

Ledesma conserva su espíritu de arraigo y de compromiso por el desarrollo de la Argentina y de su gente.

Nuestros valores

Ética: pretendemos que trabajar en Ledesma imprima un estilo de vida y que la empresa sea algo más que un lugar de trabajo. Para lograrlo, nuestro accionar debe ser moralmente íntegro, lo que no implica que sea ingenuo.

Las personas: el respeto a la dignidad de las personas debe caracterizar las relaciones entre los integrantes de la empresa entre sí y con los terceros, en el ejercicio del trabajo.

Desarrollo personal y profesional: debemos promover el desarrollo personal y profesional de la gente mediante cursos de capacitación y liderazgo y a través de un clima laboral propicio.

Trabajo en equipo: la época de los hombres providenciales e imprescindibles ha quedado atrás. Debemos trabajar en equipo y, a través de la delegación, acercar la decisión a la acción.

Innovación - creatividad: tenemos que alentar la innovación y la creatividad, valores fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio. No tenemos que descalificar ni castigar el error involuntario, porque ello atenta contra estos valores.

Seriedad: la seriedad, entendida como el cumplimiento de los compromisos contraídos y de la palabra empeñada, debe caracterizar a Ledesma en sus relaciones tanto internas como externas.

Eficiencia - calidad - servicio al cliente: debemos, en todos los aspectos de la gestión, tener permanentemente en cuenta estos tres aspectos que hacen no sólo al desarrollo de nuestro grupo empresario, sino a su propia supervivencia. Buscamos constantemente el acercamiento a nuestros clientes para poder comprender y satisfacer mejor sus necesidades.

Cliente interno: tenemos que tomar conciencia de que cuando las diversas áreas se requieren o prestan servicios dentro de la empresa, asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos. En esta relación, debemos poner el mismo empeño y esmero que el que ponemos para satisfacer las necesidades del cliente externo.

Utilidades: las utilidades son esenciales para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Siempre tenemos presente la necesidad de generarlas, insistiendo en la necesidad de ser competitivos en los costos y en la calidad de nuestros productos y servicios.

Disciplina - coherencia: debemos exigimos disciplina y comportamientos coherentes con los valores que acabamos de enunciar. En esto tenemos que ser inflexibles porque hace a la esencia de lo que queremos ser.

Una empresa argentina y federal



Jujuy

Complejo agroindustrial Ledesma

- Campos de caña de azúcar (40.000 ha).
- Fábricas de azúcar, alcohol, bioetanol, y celulosa y papel.
- Plantaciones de cítricos y paltas (2.000 ha), un empaque de frutas y una planta de jugos concentrados.
- Generación propia de electricidad (más de 51.000 KW).
- Canales de riego construidos y mantenidos por la empresa (1.400 km).



San Luis

Glucovil Argentina S.A

- Planta de molienda húmeda de maíz.
- Producción de jarabe de fructosa, glucosa, almidones y otros subproductos de la molienda húmeda.
- Generación propia de electricidad (7.500 KW).
- Propiedad de Glucovil Argentina S.A. (70% Ledesma y 30% Cargill).

Planta de cuadernos y repuestos

- Planta de producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.

Planta de papeles encapados

- Planta de papeles encapados para la industria gráfica y convertidora.



Salta

UTE - Aguaragüe

- Participación en la exploración y explotación de petróleo y gas en el yacimiento Aguaragüe.

Citrusalta S.A.

- Planta de empaque y plantaciones de frutales (800 ha).



Buenos Aires y Entre Ríos

Establecimientos agropecuarios

- Producción de carne y granos (51.534 ha) en La Biznaga, La Bellaca y Magdala (Buenos Aires) y en Centella (Entre Ríos).

Administración central y oficinas comerciales

La sociedad tiene su domicilio social en la Capital Federal, donde funcionan su directorio y la administración central. Además, cuenta con oficinas comerciales en Bahía Blanca, Córdoba, Mar del Plata, Mendoza y Rosario.

Complejo agroindustrial Ledesma. Libertador General San Martín, Jujuy.



Fábrica de cuadernos de Ledesma. Villa Mercedes, San Luis.



Productos de la tierra, naturales y renovables

Azúcar y alcohol

El azúcar es energía solar. Es además un producto natural por excelencia.

En la provincia de Jujuy cultivamos la caña de azúcar en 40.000 hectáreas bajo riego, con un cuidadoso manejo de la tierra y el agua para permitir mejoras en la productividad y la preservación de los recursos naturales. El alcohol etílico se obtiene de la melaza, subproducto del proceso de fabricación del azúcar.

Nuestra área de Investigación y Desarrollo cuenta con nueve campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades. En los ensayos de campo y laboratorio se investigan y analizan mejores prácticas para la conservación de suelos, fertilización y control de plagas y enfermedades.

Papel

Utilizamos nuestra principal materia prima, la caña de azúcar, para la producción de celulosa y papel. Tras su molienda en la fábrica de azúcar, la fibra es procesada en nuestra planta de celulosa y la pulpa producida es transformada en una hoja en la máquina de papel. Luego, ese papel es convertido en diversos formatos en el mismo complejo agroindustrial o en dos plantas ubicadas en la provincia de San Luis: una de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial, y otra de papel encapado.

Frutas y jugos

En Jujuy y en Salta tenemos 2.800 hectáreas de plantaciones de frutas cítricas, un vivero propio –que permite asegurar la sanidad de las plantas–, una Planta de empaque de fruta fresca y una Planta de jugos y aceites esenciales.

El corazón de nuestro negocio es la producción de frutas –naranjas, mandarinas, pomelos, limones y paltas– y su procesamiento en la provincia de Jujuy. Somos los principales productores y exportadores de naranjas y pomelos del país.

Carne y granos

En nuestros establecimientos la agricultura se realiza con la mejor tecnología disponible, con sistemas de siembra directa y, donde es necesario, con terrazas de evacuación para controlar la erosión. Esto nos permite lograr producciones agrícolas sostenibles que conservan el suelo cultivable.

Nuestra producción ganadera se realiza en pasturas permanentes y montes naturales conviviendo en forma simultánea con la flora y la fauna autóctonas.

Nuestra actividad agropecuaria tradicional se desarrolla en la empresa controlada La Biznaga S.A., que reúne cuatro establecimientos que abarcan en conjunto 51.534 hectáreas.

Molienda húmeda de maíz

En Glucovil producimos jarabe de fructosa (utilizado en bebidas gaseosas, jugos y licores), jarabe de glucosa (usado en caramelos, turrone, dulce de leche y confituras), jarabes mezcla (para la elaboración de dulces, mermeladas, frutas escurridas y frutas en almíbar) y jarabe de alta maltosa (insumo de la industria cervecera). Además, producimos almidones nativos y modificados, un insumo muy importante para las industrias papeleras, textil, alimentaria y petrolera, que utilizamos como insumo en nuestra fábrica de papel.

MATERIA PRIMA

Caña de azúcar

Aprovechamos la caña de azúcar de manera integral: del jugo producto de la molienda obtenemos azúcar, alcohol y bioetanol, y de la fibra, papel y energía que reemplaza combustibles fósiles. De la hoja de la caña también obtenemos energías renovables.

Frutas

Somos productores de frutas frescas y de jugos. Aprovechamos los subproductos de la poda de los frutales y de la elaboración de jugos para la generación de energía renovable.

Maíz

Producimos jarabe de maíz de alta fructosa, así como insumos para distintas industrias.

Carne y granos

Producimos carnes y granos para diferentes mercados.

PRODUCTO

AZÚCAR
ALCOHOL
BIOETANOL

PAPEL

FRUTAS
FRESCAS Y
JUGOS

JARABE DE
MAÍZ DE ALTA
FRUCTOSA

CARNE Y
GRANOS

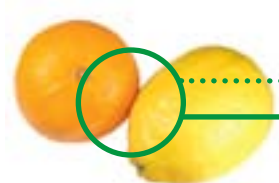
ENERGÍA

Biomasa de
hojas
vegetales

Materia prima renovable en base a malloja y residuos vegetales de las plantaciones que sustituye el consumo de combustibles fósiles como el gas y el fuel-oil.

Biomasa de
fibra de caña

Una parte de la fibra de caña, que se obtiene de la fabricación de azúcar, sustituye el uso de combustibles fósiles como el gas y el fuel-oil para la generación de energía.



Ledesma en cifras

	2009/10	2010/11
Caña de azúcar molida	3.952.282 t	3.812.234 t
Producción de azúcar	380.184 t	328.554 t
Producción de alcohol	39.969 kl	41.491 kl
Producción de bioetanol*	–	25.296 kl
Producción de jarabes y almidones	133.598 t	136.384 t
Producción de papel	117.434 t	127.668 t
Productos de librería	13.410 t	15.394 t
Papeles encapados	17.491 t	22.204 t
Frutas embaladas	45.477 t	32.413 t
Producción de jugos	6.086 t	5.232 t
Producción de cereales	204.005 t	201.205 t
Producción de carnes	1.851 t	1.646 t
Empleados directos	7.793	7.851
Exportaciones	\$ 619,7 millones	\$ 307,2 millones
Impuestos pagados**	\$ 297 millones	\$ 396,6 millones
Inversiones	\$ 122,8 millones	\$ 376,3 millones
Ventas netas	\$ 2.452,7 millones	\$ 3.052 millones
Resultado neto	\$ 158,4 millones	\$ 210,1 millones
Patrimonio neto	\$ 1.246,3 millones	\$ 1.366,4 millones
Índice de liquidez (activo corriente / pasivo corriente)	1,70	1,50
Índice de solvencia (patrimonio neto / pasivo total)	1,35	1,10
Índice de inmovilización del capital (activo no corriente / total del activo)	0,45	0,47
Índice de rentabilidad (resultado del ejercicio / patrimonio neto)	12,71%	15,38%

* La producción comenzó en el ejercicio 2010/11. ** Incluye Ganancias, IVA, Ingresos Brutos, Débitos y Créditos Bancarios, Bienes Personales, Aportes y Contribuciones al SUSS y demás impuestos y tasas.

396,6

millones de pesos en **impuestos** pagaron Ledesma y sus sociedades controladas en este ejercicio, siendo uno de los mayores contribuyentes del país.

40%

es la **participación de Ledesma** en el mercado del papel en la Argentina. Todo este papel está originado en **fuentes renovables**.

18%

es la **participación** de Ledesma en el **mercado del azúcar** en la Argentina.

7.851

son las **personas** que **emplea** Ledesma en todo el país.

13.861

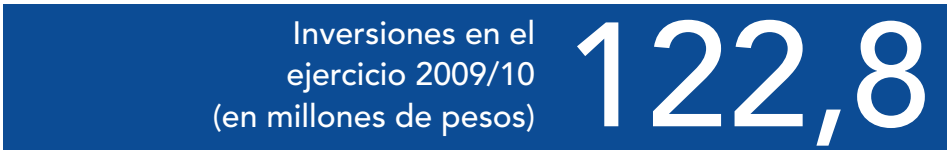
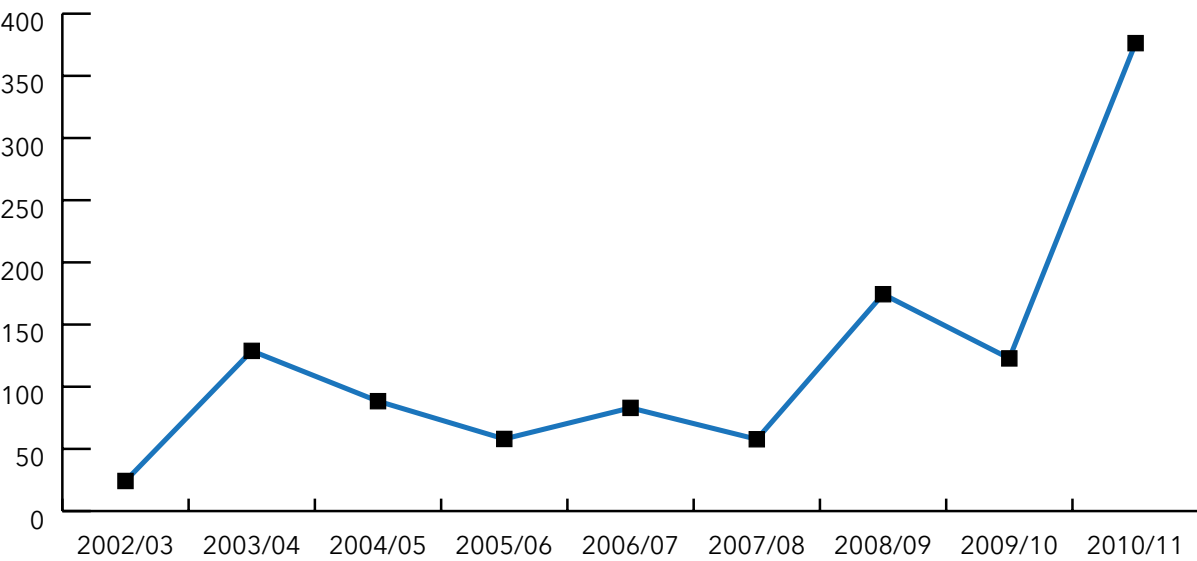
toneladas de biomasa procesó Ledesma en su nueva planta, lo que permitió **reemplazar casi 5 millones de m³ de gas natural por energía renovable**.

61%

es el **porcentaje de hectáreas** de Ledesma en Jujuy destinadas a la **conservación de la biodiversidad**.

Inversiones

Durante este ejercicio invertimos 376,3 millones de pesos, lo que representa un aumento del 306,5 % con respecto a lo invertido en el ejercicio anterior.



Hechos destacados del ejercicio

- Ledesma tiene inversiones en curso por casi 380 millones de pesos en todos sus negocios, destinadas al aumento de la escala y la productividad.
- En 2010 ingresamos formalmente al Programa Nacional de Biocombustibles con una inversión de 65 millones de pesos para producir bioetanol en base a caña de azúcar, el cultivo más eficiente en generación de energía.
- Este año, gracias a una nueva innovación para generar energía renovable y una inversión de 6 millones de dólares, vamos a incorporar 60.000 toneladas de biomasa (malhoja y madera) a nuestro sistema energético, lo que nos permitirá una reducción del 15% en el consumo de gas en el complejo agroindustrial de Jujuy.
- En el negocio papel, con una inversión de 25 millones de dólares, estamos incorporando una nueva caldera para generación de vapor en la fábrica de papel del complejo agroindustrial de Jujuy. Esta inversión permitirá recuperar subproductos del proceso de fabricación del papel para su reutilización en el mismo proceso industrial y generar energía renovable a partir de la combustión de lignina, otro compuesto orgánico obtenido de la fibra de caña de azúcar que reduce el consumo de combustibles fósiles.
- En Glucovil S.A. terminamos las obras correspondientes al plan de inversiones para la ampliación de la molienda húmeda a 1.100 toneladas de maíz por día. La inversión total, que asciende a 45 millones de dólares, permitió aumentar 70% la capacidad de producción de la planta de Villa Mercedes, San Luis.





Cosecha en verde de caña de azúcar en Ledesma, Jujuy.

2 Nuestros
negocios



Azúcar y alcohol

Misión

Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar y del alcohol gracias a la preferencia de nuestros clientes y consumidores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, y al respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos.



Visión

Brindar en forma permanente la mejor relación precio-calidad-servicio del mercado argentino, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria a nivel internacional.

El negocio del azúcar en cifras

Producimos

328.554 toneladas de azúcar propia.
354.430 toneladas de azúcar total
(incluyendo refundición de azúcares de terceros).
41.491 kilolitros de alcohol.
25.296 kilolitros de bioetanol.

Empleamos a

3.273 personas en el negocio.

Trabajamos con

889 empresas proveedoras que nos venden
401 millones de pesos en bienes y servicios.

Abastecemos a

742 clientes industriales.
10 millones de consumidores con **132.000.000 millones** de paquetes de 1 kg de Azúcar Ledesma, con un consumo estimado de 13 kg/habitante por año. Esto quiere decir que uno de cada cuatro argentinos consume nuestra azúcar.

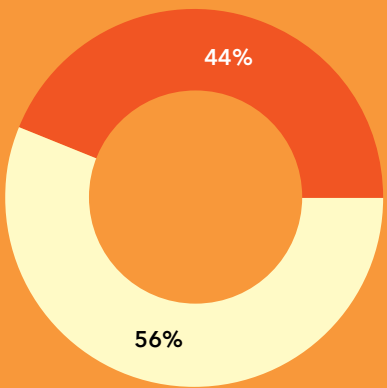
43% de comercialización a supermercados e hipermercados.
94,7% es el índice de satisfacción de nuestros clientes con azúcar Ledesma.
79% es el *Brand Awareness* espontáneo de la marca, el mayor del mercado argentino.

Certificaciones

En octubre de 2010 se logró la recertificación de la norma **ISO 9001:2008** (nueva versión).



281.544 t de azúcar (marcas propias) se destinaron al mercado interno



● 123.492 t Industria alimentaria
● 158.152 t Azúcar fraccionada (marcas Ledesma, Real Ledesma, Dominó y Ancaeste)

¿Qué hay de nuevo?

Bioetanol de caña de azúcar

A partir de octubre de 2010 Ledesma produce biocombustibles de caña de azúcar, el cultivo más eficiente en la generación de energía limpia y renovable. El volumen de producción es actualmente de 49.000 m³ por año, lo que nos convierte en el mayor productor de bioetanol del país.

Se estima que en 2040 el etanol y otros biocombustibles movilizarán el 20% del transporte mundial (frente al 3% actual).

Planta de bioetanol de la empresa en el complejo agroindustrial Ledesma. Libertador General San Martín, Jujuy.





Papel

Misión

Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe crecer, satisfacer las necesidades de sus clientes, optimizando su competitividad básica en costos, su integración vertical, su participación de mercado y su fuerza de distribución, y lo debe hacer respetando su modelo cultural, sus principios y sus valores.



Visión

Hacer sostenible en el tiempo el hecho de que es posible y rentable hacer papeles de calidad con la fibra de la caña de azúcar y sostener con ello el liderazgo de Ledesma en los mercados en los que participa.

El negocio de papel en cifras

Producimos

127.668 toneladas de papel obra.
15.394 toneladas de productos de librería.
22.204 toneladas de papeles encapados.

Empleamos a

879 personas en el negocio.

Trabajamos con

933 empresas proveedoras que nos venden
315 millones de pesos en bienes y servicios.

Certificaciones

Contamos con un proceso de selección de proveedores que está definido en nuestro Plan de Calidad del Área Compras, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad

ISO 9001-2000 para Jujuy y del Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente ISO 9002-14001 para Villa Mercedes, San Luis.

Estamos trabajando en la certificación **FCA (Fibras Celulósicas Alternativas)**, con el aval de la **Fundación ProYungas** –organización de la sociedad civil orientada a la preservación y el manejo sustentable de las selvas de montaña o yungas– y la certificación de **IRAM**, visto que la caña de azúcar es una fibra alternativa no maderera.

FCA es una iniciativa argentina que promueve la fabricación de papeles a partir de fibras alternativas no madereras, contribuyendo a la preservación de los paisajes naturales del mundo.

El sello **Producto Yungas** certifica que en una región de muy alto valor ambiental es posible producir rentablemente protegiendo a la vez el medio ambiente.



Productos sustentables

El papel Ledesma se fabrica a partir de la fibra de caña de azúcar y con procesos industriales de bajo impacto ambiental.

La caña de azúcar, fibra alternativa

La fibra de la caña de azúcar es una fibra alternativa renovable anualmente.

Más del 90% del papel que hoy se usa en el mundo se hace con fibra de madera. Sin embargo, en la Argentina el 47% del papel para impresión y escritura está fabricado con fibras alternativas.

“En el mundo, gran parte de la fabricación del papel depende de la tala de árboles o bosques plantados. En la Argentina, cerca de la mitad de la producción nacional de papel se realiza sobre la base de fibras que no provienen de árboles, sino del cultivo de la caña de azúcar, y de ahí el concepto de ‘fibras alternativas’.”

Dr. Alejandro Brown



¿Qué hay de nuevo?

Cuaderno Ledesma + caña

Queremos ser cada vez más innovadores en nuestros productos destinados a la educación y ampliar la oferta de productos renovables a los consumidores comprometidos con el cuidado de la naturaleza.

Desde este año ofrecemos al mercado un cuaderno alineado con las tendencias mundiales en materia de medio ambiente. Su diseño

transmite un mensaje sobre la preservación de la naturaleza y ha sido fabricado con elementos que cuidan el medio ambiente: tapa reciclada de seis envases TetraPak, espiral biodegradable y contratapa de cartón certificado.

El sistema educativo y Ledesma

Los cuadernos y repuestos Ledesma son productos destinados a la educación.

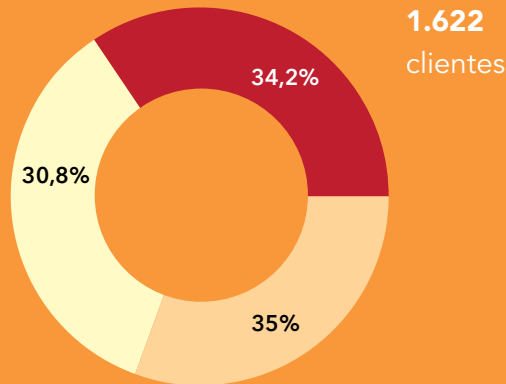
Por eso mantenemos un contacto permanente con los docentes de todo el país para brindarles información y materiales para el aula que hemos desarrollado a partir de sus sugerencias y recomendaciones.

Nuestro equipo realiza visitas a instituciones educativas y hace entrega de materiales didácticos destinados a la formación de los chicos.

Hemos superado las 1.500 instituciones visitadas en todo el país.



Abastecemos a



1.622 clientes

- 499 del sector industrial
- 567 del sector oficinas
- 556 del sector de productos escolares





Frutas y jugos

Misión

Producir y proveer frutas frescas, jugos, aceites y servicios de calidad, brindando atención personalizada a nuestros clientes de la Argentina y el mundo.

Llevamos a cabo esta misión generando oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, cuidando el medio ambiente y agregando valor para los accionistas.



Visión

Ser reconocidos en el país y en el mundo como una empresa argentina citrícola líder en frutas frescas, jugos y aceites.

El negocio de frutas y jugos en cifras

Producimos

32.413 toneladas de fruta embalada.
5.232 toneladas de jugos.

Empleamos a

2.429 personas en el negocio.

Trabajamos con

490 empresas que nos venden **218,1** millones de pesos en bienes y servicios.

Certificaciones

El negocio cuenta con las certificaciones **ISO 9001:2008**, **GLOBALGAP**, **Tesco Nature's Choice** (nivel Oro), **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points), **Dutch Standard** y **SGF** (Sure Global Fair International/IRMA (International Raw Material Assurance).



¿Qué hay de nuevo?

Inversiones

La adquisición de Citrusalta S.A. en octubre de 2009 permitió aumentar la oferta de productos, además de proveer a la Planta de jugos la materia prima adicional para consolidar su crecimiento. En este ejercicio adquirimos una báscula para pesaje de fruta al ingreso y la salida del empaque.

Las inversiones de este año en la Planta de jugos estuvieron destinadas, además, a obtener lotes de mayor tamaño, a lograr mayor eficiencia en la etapa de filtración de aceites, y a desarrollar mejoras tecnológicas para el proceso de pesado y envasado de producto y en el procesamiento de aceites, tanto desde el punto de vista de la seguridad como de la inocuidad.

Así, con inversiones permanentes, seguimos confirmando nuestra vocación de crecimiento y liderazgo en el negocio de las frutas frescas y de los jugos cítricos.





Cosecha de trigo en La Biznaga, provincia de Buenos Aires.

Negocio agropecuario

Misión

Producir bajo sistemas sustentables la mayor cantidad de unidades de productos con excelentes estándares de sanidad y calidad, utilizando la tecnología más avanzada del momento, satisfaciendo las metas de rentabilidad del negocio.



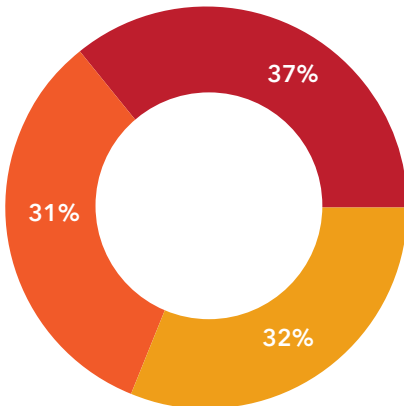
Visión

Ser una empresa líder en el mercado argentino en el negocio agropecuario, gracias a la preferencia de nuestros clientes y proveedores, a las utilidades brindadas a nuestros accionistas, al desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, y al respeto y el cuidado del ambiente en el que actuamos.

El negocio agropecuario en cifras

Producimos

201.205 toneladas de granos



- 62.005 toneladas de trigo
- 65.464 toneladas de maíz
- 70.384 toneladas de soja

1.646.045 kilos de carne.

4.770 vientres en servicio.

59.308 hectáreas sembradas, de las cuales

19.716 hectáreas son terrazas de evacuación.

Empleamos a

224 personas en el negocio.

Trabajamos con

1.291 empresas proveedoras que nos venden 47,4 millones de pesos en bienes y servicios.

Abastecemos a

90 empresas que son fabricantes de alimentos balanceados para aves, de aceites y harinas de calidad, y exportadores directos de granos.

Certificaciones

Implementamos protocolos de buenas prácticas agrícolas y ganaderas como paso previo a la obtención de las certificaciones correspondientes.

¿Qué hay de nuevo?

Inversiones

Implementamos un plan de recuperación de bajos y zonas agrícolas en la provincia de Buenos Aires, lo que significó un incremento de 800 hectáreas agrícolas, manteniendo, además, la capacidad de receptividad ganadera.

Crecimiento del área sembrada

Se sembraron 59.308 hectáreas, 14% más que en el ejercicio anterior, lo que constituye un nuevo récord que supera al registrado en 7.239 hectáreas. Se sembraron 48.311 hectáreas en campos propios y 10.997 en campos arrendados a terceros, en donde el crecimiento respecto del año pasado fue del 82%.

Ganado Aberdeen Angus en el establecimiento La Bellaca, provincia de Buenos Aires.





Molienda húmeda de maíz Glucovil Argentina

Misión

Brindar en forma permanente la mejor relación precio - calidad - servicio del mercado regional, asegurando la mejora continua de nuestras operaciones y la obtención de niveles de seguridad, calidad y productividad comparables con los estándares más exigentes de la industria en el ámbito internacional.



Visión

Ser la empresa de molienda húmeda de maíz elegida por los actores de los mercados principales en que operamos, gracias a:

- la calidad y el servicio ofrecidos a nuestros clientes y consumidores,
- las utilidades brindadas a nuestros accionistas,
- el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, y
- el respeto y cuidado del ambiente en el que actuamos.

Glucovil Argentina S.A. es una empresa argentina creada hacia fines de 2008 a partir de una asociación estratégica entre **Ledesma S.A.A.I.** y **Cargill S.A.** en el negocio de molienda húmeda de maíz.

Ledesma ingresó en este mercado en 1983 con la puesta en marcha de una planta ubicada en Villa Mercedes, provincia de San Luis, cuya principal producción son los jarabes de fructosa y glucosa, sustitutos líquidos del azúcar para industrias alimentarias.

En 2009 la asociación entre Ledesma y Cargill consolidó a Glucovil como un importante proveedor de almidones y jarabes de la región, potenciando el conocimiento del mercado que Ledesma posee en la Argentina e incorporando la experiencia tecnológica y el alcance global de Cargill. Desde mayo de 2009, Ledesma participa con el 70% y Cargill con el 30% de la nueva sociedad.

Glucovil produce jarabe de fructosa (utilizado en bebidas gaseosas, jugos y licores), jarabe de glucosa (usado en caramelos, turrone, dulce de leche y confituras), jarabes mezcla (para la elaboración de dulces, mermeladas, frutas escurridas y frutas en almíbar) y jarabe de alta maltosa (insumo de la industria cervecera). Además, produce almidones nativos y modificados, un insumo muy importante para las industrias papelera, textil, alimentaria y petrolera, y utilizados como insumo en la fábrica de papel de Ledesma.

Todos esos productos constituyen bienes intermedios, es decir, su destino no es la distribución al consumidor final sino servir como insumos industriales. Los jarabes son sustitutos líquidos del azúcar, lo que facilita su manipulación para cierto tipo de industrias alimentarias, sobre todo las de bebidas gaseosas sin alcohol, bebidas especiales para deportistas, pastelería y confituras. Los almidones tienen aplicaciones en alimentos, pero se utilizan mayormente en las industrias farmacéutica, cosmética y papelera.

Vista aérea de la Planta de molienda húmeda de maíz Glucovil. Villa Mercedes, San Luis.



Glucovil en cifras

Producimos

171.436 toneladas de jarabes y almidones en base comercial equivalentes a **136.384** toneladas en base seca.

Empleamos a

223 personas en el negocio.

Trabajamos con

652 empresas proveedoras que nos venden **258,4** millones de pesos en bienes y servicios.

Abastecemos a

284 clientes industriales, que a su vez transforman nuestros productos para elaborar sus propios productos finales:

industria apícola, subproductos de maíz, lácteos y helados, dulces, mermeladas y enlatados, industria avícola y cárnica, revendedores y distribuidores, confecciones de azúcar, fraccionadores de jarabes y almidones, embotelladoras, fábricas de galletitas y panificadoras, fábricas papeleras, licoristas y bebidas alcohólicas y jugos.

Certificaciones

Glucovil cuenta con la certificación ISO 9001:2008. Todos sus productos destinados al consumo humano están registrados en el Registro Nacional de Productos Alimenticios y los destinados al consumo animal, en el registro nacional de SENASA.



¿Qué hay de nuevo?

Durante el ejercicio, se completaron obras correspondientes al plan de inversiones para la ampliación de la molienda húmeda a **1.100 toneladas** de maíz por día. La inversión total, que asciende a 45 millones de dólares, permitió ampliar la actual capacidad de molienda de la Planta en un **70%**.

Nuevas Plantas

Planta de producción de aceite de maíz con una capacidad de producción de **40 toneladas** por día.

Planta de tratamiento anaeróbico de efluentes de última generación, con una inversión de **2,5 millones de dólares**.

Aumento de la producción

La producción de jarabes se incrementó de **120 a 300 toneladas** por día.

La producción de fructosa se incrementó de **280 a 360 toneladas** por día.

La producción de almidones se incremento de **80 a 280 toneladas** por día.



Campos de caña de azúcar de Ledesma. Libertador General San Martín, Jujuy.

3 Producción
responsable



Las yungas y Ledesma

Las selvas de montaña o yungas están consideradas como uno de los sistemas naturales más frágiles a nivel mundial.

Sin embargo, existen experiencias exitosas en conciliar producción con conservación de la biodiversidad en este ambiente de alta complejidad, conformando un **Paisaje Productivo Protegido**.

Ledesma dedica grandes esfuerzos a armonizar la producción de caña de azúcar y de cítricos con la protección de importantes superficies de yungas. Esto empezó con la creación del Parque Nacional Calilegua (76.320 ha) en 1979 en base a tierras de la empresa donadas al Estado y, luego, en 2007 con la protección privada de casi 100.000 hectáreas adicionales en los límites de dicho parque y otras áreas silvestres, a través de un Plan de Ordenamiento Territorial de nuestras tierras en Jujuy.

En la actualidad, Ledesma protege el núcleo más importante y mejor conservado de la selva pedemontana de yungas en el noroeste argentino.

La conservación de la diversidad biológica es un valor en Ledesma. Y ello se traduce en dos programas estratégicos clave para su desarrollo sostenible y que forman parte de su gestión ambiental: el **Plan de Ordenamiento Territorial** y el **Programa de Monitoreo Ambiental**.

Plan de Ordenamiento Territorial

Ledesma es la primera empresa en la Argentina en realizar un Plan de Ordenamiento Territorial de manera de compatibilizar su crecimiento productivo con el mejor cuidado del medio ambiente. El Plan es un estudio general de las tierras de Ledesma, que determina con rigor científico dónde podría realizarse transformación agrícola y dónde debería preservarse la vegetación natural. Se realizó con el asesoramiento de la **Fundación ProYungas**, la máxima autoridad científica sobre las yungas.

De las 157.000 hectáreas pertenecientes a la compañía, el Plan establece un límite máximo de hasta 61.000 hectáreas para uso productivo (39%) y destina 96.000 hectáreas (61%) a la conservación de los sistemas naturales. Este Plan fue aprobado por la provincia de Jujuy como autoridad de aplicación y obtuvo la adhesión de la Administración de Parques Nacionales y de las organizaciones no gubernamentales Fundación Vida Silvestre Argentina y Greenpeace Argentina.



Arriba: tucán en Calilegua, Jujuy. Abajo: tirica (izquierda) y oso melero (derecha) con su cría fotografiados por cámaras trampa del Sistema de Monitoreo Ambiental. Biosfera de las yungas, Jujuy.



22°C 04/06/09 09:58 PM SA 14 M37 11°C 05/10/10 10:28 PM ST10

Programa de Monitoreo Ambiental

Como complemento del Plan de Ordenamiento Territorial, Ledesma confió a la **Fundación ProYungas** un Programa de Monitoreo Ambiental. Este plan se desarrolla con el apoyo de investigadores especializados en ecología del subtrópico del **CONICET** y de la **Universidad Nacional de Jujuy**. Consiste en relevamientos con imágenes satelitales y muestreos de biodiversidad en el terreno. Se emplean diversas técnicas, entre ellas la instalación de cámaras trampa.

Los objetivos estratégicos del Programa son:

- Consolidar una línea de base ambiental que describa el estado actual de los sistemas silvestres de la región, empleando como indicadores variables ambientales que sean relativamente fáciles de monitorear y que brinden información cuantitativa y cualitativa confiable.
- Establecer una estrategia de monitoreo ambiental que permita detectar cambios en el estado de los ambientes silvestres y sobre algunos componentes específicos de la biodiversidad, para poder implementar medidas de mitigación o manejo en los casos en que sea necesario.
- Cuantificar el desempeño ambiental de Ledesma en las áreas silvestres complementarias al sistema productivo, respaldando sus acciones de manejo y conservación con resultados en el terreno.
- Generar un Sistema de Monitoreo Ambiental que permita organizar la información ambiental generada y vincularla con las otras áreas productivas y de vigilancia de la empresa.

El sector pedemontano de Ledesma alberga seis especies de felinos de las siete que son parte de la fauna autóctona del área integrada a reserva de biosfera.

Este año fuimos distinguidos en el concurso de la responsabilidad social empresaria 2011 organizado por la Cámara de Comercio e Industria Franco-Argentina. Ledesma obtuvo una mención en la categoría megaempresa por su programa **Paisajes Productivos Protegidos**: puesta en valor de la biodiversidad asociada a las actividades productivas en áreas de alta valoración ambiental.

El jurado consideró que el programa cubre un área sensible y extensa para preservar la biodiversidad de plantas, animales y aves, renunciando a la explotación económica para proteger el ambiente y beneficiar a la población y a las futuras generaciones.





Planta de biomasa de Ledesma. Libertador General San Martín, Jujuy.

Energías limpias y renovables

Ledesma realiza un aprovechamiento integral de la caña de azúcar y utiliza como biocombustibles renovables dos subproductos que ofrece el cultivo: la fibra de la caña molida en las fábricas y las hojas o residuos agrícolas que quedan en el campo luego de la cosecha.

Biomasa de fibra de caña de azúcar

Ledesma utiliza como combustible renovable la fibra de caña de azúcar que queda después de haber extraído el jugo de la caña para la fabricación del azúcar. Este residuo celulósico tiene un alto poder energético y abastece los procesos industriales mediante su combustión para la generación de vapor.

La quema de la fibra de caña de azúcar permite generar energía para consumo propio y destinar la electricidad excedente para su venta a empresas de distribución por el sistema de cogeneración.

La utilización de la fibra de caña de azúcar como biomasa aporta beneficios al medio ambiente, ya que reduce la emisión de dióxido de carbono, principal causa del calentamiento global. También genera recursos energéticos en forma local.

Biomasa de malhoja de caña de azúcar

Desde 2010 Ledesma aprovecha aun más las propiedades energéticas que provee la planta de caña de azúcar.

La innovación producida con la creciente incorporación de la cosecha en verde nos permitió desarrollar otra innovación a favor del medio ambiente. Se trata de un proyecto energético que aprovecha la biomasa residual de hojas vegetales que queda en el campo luego de la cosecha en verde (malhoja).

El proyecto se desarrolla en las siguientes etapas:

- Acordonamiento de la biomasa en el campo; picado del material para un transporte más eficiente; transporte a fábrica.
- Separación de los residuos sólidos inorgánicos no útiles con fines energéticos; derivación de la biomasa a calderas para su incineración.

Biomasa a punto de ser descargada en la planta de biomasa de malhoja de Ledesma. Libertador General San Martín, Jujuy.

15%

es la **reducción**, proyectada para el ejercicio 2011/12, en el **consumo de gas natural** por el uso de biomasa.

32%

de energía de origen renovable es la que consume Ledesma sobre el total de energía utilizada.

7.068

es la **cantidad de MWh** que Ledesma **vendió al Sistema Argentino de Interconexión** durante el ejercicio.

6

millones de dólares invirtió Ledesma en su nueva Planta de biomasa.

53.000

toneladas de biomasa proyecta procesar Ledesma durante el ejercicio 2011/12, que permitirán reemplazar **17.660.000 m³** de gas.

Hacia más energías renovables

Ledesma se encuentra en un proceso continuo de crecimiento en la producción de energías alternativas.

Las acciones en desarrollo orientadas a seguir diversificando nuestra matriz energética consisten en:

- Incrementar los ensayos y las experiencias a escala comercial con el aporte de biomasa proveniente de malhoja.
- Evaluar biomasa alternativa.
- Desarrollar un proyecto integral de forestaciones energéticas.

Según el World Energy Outlook 2010 de la International Energy Agency se estima que en el año 2035 las fuentes de energía renovable (incluyendo la energía solar y geotérmica, la biomasa y otras fuentes renovables) van a abastecer al 15% de la demanda mundial de energía, en comparación con el 4% en 2008.

Campo de caña de azúcar de Ledesma. Libertador General San Martín, Jujuy.



Energía y cambio climático

De acuerdo con su política ambiental, Ledesma busca el mínimo impacto sobre el medio ambiente con un enfoque preventivo. Por eso llevamos a cabo acciones para medir y reducir nuestro impacto sobre el cambio climático.

Inventario de emisiones de gases de efecto invernadero

En Ledesma somos conscientes de que debemos anticiparnos y adaptarnos a una economía global con restricción al carbono. En esta línea hemos implementado el inventario de emisiones de gases efecto invernadero (GEI) del complejo agroindustrial de Jujuy como una herramienta de calidad para la gestión y la mitigación de estos gases.

La reducción de emisiones responde principalmente a medidas de eficiencia energética en la generación de vapor y electricidad para los procesos productivos, en el transporte, en la gestión de los efluentes y en las prácticas agronómicas.

Emisiones de GEI (toneladas de CO2 equivalente)	2009/10	2010/11
Emisiones directas - alcance 1	610.718	559.368
Emisiones indirectas		
Alcance 2	13.619	13.169
Alcance 3	48.199	37.503
Total CO2 equivalente	672.532	610.040

Al mismo tiempo, la conservación de áreas de reserva dentro del Plan de Ordenamiento Territorial tiene un impacto positivo en el medio ambiente a través de la captura biológica de carbono (como CO2), lo que implica una compensación u *off-setting* de emisiones GEI. En este ejercicio, gracias a una captura de 368.815 toneladas de CO2, se logró una compensación del 66% de las emisiones directas del complejo agroindustrial de Jujuy.

Carbono (como CO2) capturado biológicamente por las actividades de conservación

Áreas de conservación	Toneladas CO2 anuales
Selva montana y pedemotana	225.610
Transición yungas - chaco	2.823
Corredores riparios	62.018
Bosque ribereño	16.459
Bosque chaqueño	34.290
Chaco humedal	27.614
Total carbono capturado	368.815

Uso de energía

Gracias a la utilización de energía proveniente de la biomasa (fibra de caña de azúcar y malhoja) y de la energía proveniente de nuestras usinas hidroeléctricas, las fuentes renovables representan actualmente el 32% del total de la energía consumida en nuestro complejo agroindustrial ubicado en Jujuy.

Energía	2009/10	2010/11
Consumo de gas natural (Gj)	7.306.650	6.461.169
Consumo de gas-oil (Gj)	1.028.386	1.013.260
Total consumo directo de energía primaria no renovable	8.335.036	7.474.429
Consumo de fibra de caña de azúcar (Gj)	5.109.942	3.398.571
Consumo de biomasa (malhoja) (Gj)*	—	171.835
Hidroelectricidad	52.106	62.226
Total consumo directo de energía primaria renovable	5.162.048	3.632.632
Consumo total	13.497.084	11.107.061
% renovable	38%	32%

* La producción comenzó en el ejercicio 2010/11.

Las fuentes renovables para el presente ejercicio muestran una reducción del 6% respecto del anterior. Esto se debe a una reducción en las toneladas de caña de azúcar molidas en el ejercicio 2010/11 respecto del anterior, debido a las fuertes heladas acontecidas en 2010 que afectaron la disponibilidad de biomasa de fibra de caña para energía.

Descarga de malhoja en la planta de biomasa Ledesma. Libertador General San Martín, Jujuy.



Gestión del agua

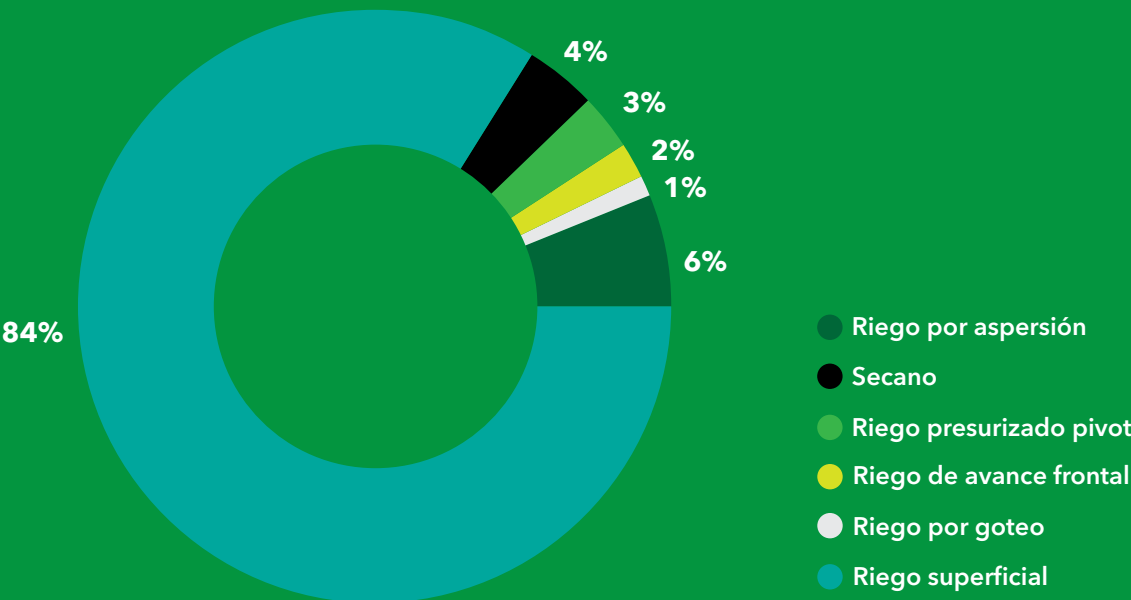
Somos conscientes de la importancia del agua para los ecosistemas y por eso cuidamos este recurso natural buscando aumentar la eficiencia de nuestros sistemas de riego.

De la superficie cultivada de Ledesma en Jujuy el 96% se encuentra bajo riego, y el restante 4% se cultiva a secano.

El 84% de la superficie bajo cultivo se riega por el sistema de riego superficial y el 12% por medio de tres métodos distintos de riego presurizado: riego mecanizado pivot y de avance frontal, riego por aspersión y riego por goteo.

Desde hace seis años Ledesma incorporó áreas bajo cultivo a secano (sin riego) con el objetivo de crecer productivamente con la misma cantidad de agua disponible.

Uso del agua - superficie cultivada



Conducción de agua para riego superficial

La enorme dispersión de las áreas de cultivo de caña de azúcar llevó a Ledesma a revestir canales con hormigón simple, lo que evita pérdidas por conducción. Todos los sectores con fuerte pendiente tienen un sistema de canales revestidos que eliminan el riesgo de erosión. Por estos canales se transporta el agua en máxima pendiente hasta el punto donde es derivada por una curva de nivel de baja pendiente sin riesgo de erosión hídrica.

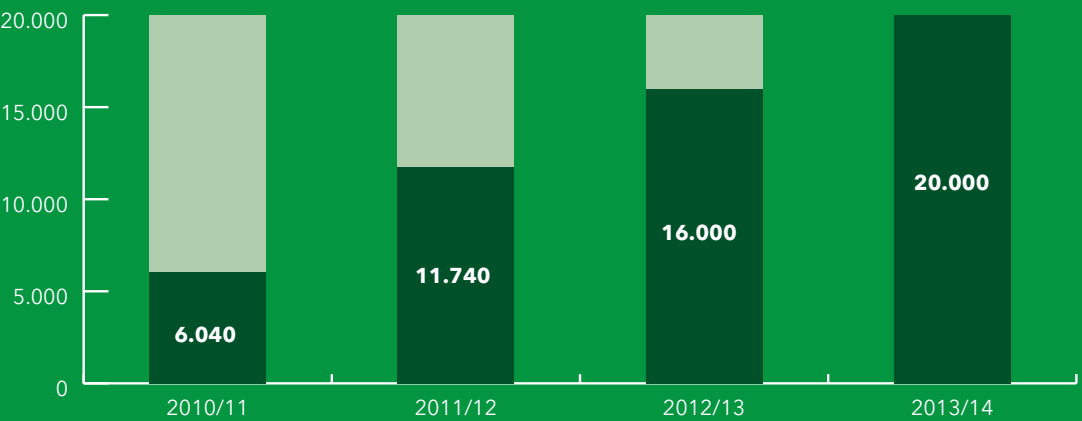
Riego por manga

La incorporación de riego por manga permite la eliminación de pérdidas por conducción y una distribución regular del agua. Este sistema presenta mejoras de eficiencia superiores al 30% en la cantidad de agua requerida por hectárea, permitiendo regar más superficie con idénticos recursos.

Hoy la superficie total bajo este sistema de riego abarca 6.040 hectáreas con el siguiente programa de expansión para los próximos tres ejercicios: **5.700** en **2011/12**, **4.260** en **2012/13** y **4.000** en **2013/14**.

Al finalizar este programa de riego 20.000 hectáreas se hallarán bajo riego por manga, lo que representa el 50% del total bajo riego.

Programa de expansión del riego por manga (en ha)



Riego por goteo con energía gravitacional

El riego por goteo permite maximizar el aprovechamiento del agua y también sustituir el uso de fuentes de energías no renovables por energía gravitacional y renovable, con eficiencias del uso del agua que están en el orden del 92%.

La energía gravitacional se obtiene cuando el agua se encuentra en un punto topográfico alto, permitiendo generar energía hidráulica para el funcionamiento de todo el sistema.

Nuestro objetivo es que en los próximos años se instalen sistemas de riego por goteo en más de 3.000 hectáreas.



Canal recubierto de hormigón de Ledesma, cerca de Libertador General San Martín, Jujuy.

Adquirida en 1994, la fábrica de cuadernos y repuestos está ubicada en Villa Mercedes, San Luis. Produce cuadernos de distintos formatos de tapa dura, de tapa blanda y con espirales; repuestos escolares, blocks de hojas pegadas y formularios continuos, que son los preferidos por los consumidores. Estos productos, a su vez, se venden bajo las marcas Acuarel, Avon, Classic, Colegial, Essential, Executive, Éxito y Gloria.

Adquirida en 1994, la fábrica de cuadernos y repuestos está ubicada en Villa Mercedes, San Luis. Produce cuadernos de distintos formatos de tapa dura, de tapa blanda y con espirales; repuestos escolares, blocks de hojas pegadas y formularios continuos, que son los preferidos por los consumidores. Estos productos, a su vez, se venden bajo las marcas Acuarel, Avon, Classic, Colegial, Essential, Executive, Éxito y Gloria.

El tipo de papel que produce Ledesma en Jujuy es conocido en imprenta como papel obra. Además, en 2008, Ledesma adquirió una fábrica, también en San Luis, que produce papeles encapados para etiquetas y envases y papel ilustración, que es el utilizado en revistas, libros, folletería y material publicitario por empresas del sector gráfico, con la marca Ilusión.

El tipo de papel que produce Ledesma en Jujuy es conocido en imprenta como papel obra. Además, en 2008, Ledesma adquirió una fábrica, también en San Luis, que produce papeles encapados para etiquetas y envases y papel ilustración, que es el utilizado en revistas, libros, folletería y material publicitario por empresas del sector gráfico, con la marca Ilusión.

La directora del Centro de Visitantes de Ledesma realizando una visita guiada con alumnos y docentes del Programa de Capacitación Informática de la empresa.



Fábrica de papel de Ledesma.
Libertador General San Martín, Jujuy.

Nuestra gente

Ledesma es una empresa que se gestó en una cultura de pioneros. Esto ha dejado una marca imborrable en cada uno de los que formamos parte de la empresa: la pasión por hacer.

Hoy en la compañía se mantiene el gusto por el desafío, el pensamiento innovador, la constancia y la pasión por hacer las cosas bien.

Mas allá del despliegue tecnológico, lo que hace a Ledesma, lo que más entusiasmo de ella, son sus valores y su gente.

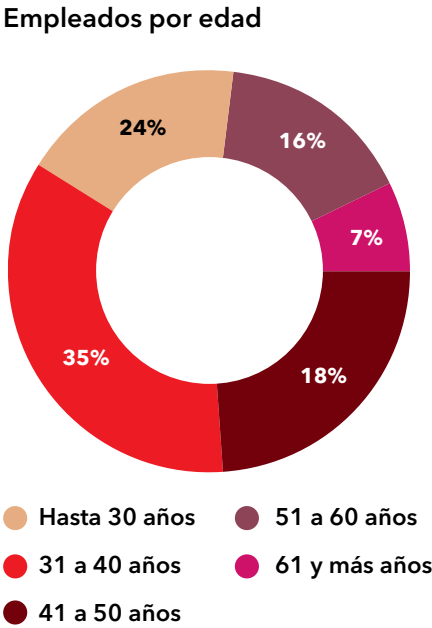


Perfil de nuestra gente

Nuestra gente se caracteriza por su diversidad, que enriquece nuestra gestión y nos ayuda a adaptarnos con mayor facilidad a los cambios y a los nuevos desafíos.

Empleados	Julio 2010	Julio 2011
Cosecheros	1.215	1.136
Permanentes	3.615	3.795
Temporarios	2.963	2.920
Total	7.793	7.851

Empleados por localización	Julio 2011	
Jujuy	6.382	81,3%
CABA	492	6,3%
San Luis	447	5,7%
Salta	265	3,4%
Provincia de Buenos Aires	167	2,1%
Entre Ríos	46	0,6%
Mendoza	14	0,2%
Bahía Blanca	11	0,1%
Rosario	11	0,1%
Tucumán	11	0,1%
Córdoba	6	0,1%
Total	7.851	100,0%



Representación sindical

Las actualizaciones de los convenios colectivos y las renovaciones de los delegados y miembros de los comités sindicales son muestra del respeto de la empresa al funcionamiento de las asociaciones sindicales.

Empleados comprendidos en convenio colectivo de trabajo - Julio de 2011	
Gremio	
Azucareros (IL)*	45,90%
Citricultura (IL)	24,60%
Papeleros (IL)	4,80%
UATRE (BA** y Entre Ríos)	1,90%
Gráficos (VM)***	1,40%
Alimentación (IL)	1,30%
Alimentación (VM)	1,30%
Papeleros (VM)	0,90%
Carga y Descarga (BA)	0,70%
Comercio (BA)	0,60%
Contrato de Aprendizaje (IL)	0,50%
Total en convenio	83,80%
Total fuera de convenio	16,20%
Total	100%

* IL: Ingenio Ledesma. ** BA: Buenos Aires. *** VM: Villa Mercedes.

En Ledesma procuramos mantener un diálogo fluido con los sindicatos.

Éstos son los sindicatos que tienen participación en Ledesma:

- Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores
- Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Alimentación
- Sindicato de Obreros y Empleados del Azúcar de Ingenio Ledesma
- Sindicato de Obreros y Empleados del Papel, Cartón y Celulosa
- Sindicato Federación Gráfica Bonaerense
- Federación Argentina de la Industria Gráfica y Afines
- Unión de Trabajadores de Carga y Descarga de la República Argentina
- Sindicato de Empleados de Comercio





Curso de capacitación del negocio azúcar de Ledesma.
Libertador General San Martín, Jujuy.

Capacitación y desarrollo personal

En Ledesma promovemos el desarrollo personal y profesional de nuestra gente. Sabemos que para atraer a los mejores y retenerlos por mucho tiempo tenemos que apostar a la capacitación constante.

Para afrontar nuevos desafíos de crecimiento necesitamos contar con personal altamente calificado, no sólo en el uso de tecnología, sino también en el manejo de equipos, en liderazgo y en motivación.

Buscamos recompensar el esfuerzo, el talento y los buenos resultados para que la gente se sienta respaldada y motivada.

En este ejercicio

Se dictaron **41.163** horas de capacitación.

Participantes en las principales actividades de capacitación y desarrollo

- 3.478** personas en capacitaciones técnicas
- 2.947** personas en normas de calidad ISO
- 576** personas en idiomas
- 306** personas en capacitaciones actitudinales
- 203** personas en mandos medios
- 193** personas en certificaciones
- 26** personas en informática

Programa de Jóvenes Profesionales

A través de los programas de Pasantías y de Jóvenes Profesionales buscamos identificar y desarrollar personal de alto potencial y desempeño.

En 2010, **36 jóvenes profesionales** realizaron capacitaciones dictadas por gerentes de cada negocio y gerentes corporativos de Ledesma.

Testimonios

Martín Elías

“Desde el momento en el que ingresás al Programa de Jóvenes Profesionales, te das cuenta de que estás en un grupo de jóvenes con mucho potencial. Se siente una exigencia especial pero al mismo tiempo uno se siente valorado. Trabajar en Ledesma te agrega un valor especial.”

Melisa Corbalán

“La ventaja de estar en el Programa de Jóvenes Profesionales es que te permite tener una visión global de los negocios de Ledesma. Comparto experiencias con gente de otras áreas y conozco la realidad de otros sectores de la empresa.”



Escuelas de capacitación

Escuela Azucarera-Alcoholera

Escuela Celulósica-Papelera

Programa de Sucesores Potenciales en Campo Azúcar

En Ledesma contamos con tres programas de capacitación destinado a jóvenes técnicos que ingresan a la compañía. Estos programas tienen una duración de un año y constan de dos partes: un entrenamiento en el lugar de trabajo y capacitaciones en aula de matemática, física y química. Esto aporta a los ingresantes los conocimientos y las habilidades necesarios para realizar tareas relacionadas con procesos de nuestras plantas de azúcar y papel, y nuestros campos de caña de azúcar.

En este ejercicio

- Incorporamos a **12 aprendices** que participaron de la Escuela Celulósica-Papelera, quienes pasaron a ocupar vacantes de línea en distintos departamentos de la fábrica de papel.
- Se inició el segundo ciclo de la Escuela Azucarera-Alcoholera contando con **12 aprendices** que pasarán a ocupar vacantes en la fábrica de azúcar y la fábrica de alcohol, respondiendo a la formación que recibieron durante la Escuela.
- Se incorporaron **17 técnicos agrónomos** para el Programa de Sucesores Potenciales en Campo Azúcar, que cubrirán vacantes en las diferentes fincas de la empresa según el desempeño en este programa.

Clase de capacitación en la Escuela Azucarera-Alcoholera de Ledesma. Libertador General San Martín, Jujuy.



Testimonios

Escuela Celulósica-Papelera

Betty Dip

“Estuve en distintos sectores al mismo tiempo que cursaba la Escuela. Me sirvió mucho capacitarme para mi trabajo y para afianzar conocimientos. Me siento más segura en mi trabajo.”

Escuela Azucarera-Alcoholera

Mariana Gutiérrez

“Está bárbaro tener una capacitación orientada a un proceso industrial. Es otro nivel, una se siente más preparada para trabajar con medidas, espesores y –sobre todo– en la comprensión paso a paso de los procesos.”



Carlos Miguel Estrada

“Me siento con más recursos para enfrentar problemas cotidianos que se presentan en el trabajo. Me ayudó a ser más compañero y a trabajar más en equipo.”

Juan José Robles

“Se aprende de otra forma porque se asimilan los temas en la práctica. Todo se ve desde los dos puntos de vista: teórico y práctico. Te relacionás con otras personas, trabajás en conjunto con otra gente y aprendés a buscar soluciones en equipo.”

Brenda Gallardo

“Me sirvió un montón, fue fundamental para mi ingreso a la empresa. Está bueno que te preparen para mayores exigencias. El simple hecho de que te preparen para algo ya es valioso y hay que saber aprovecharlo.”



“No es lo mismo que te digan ‘esto se hace así porque es así’ que entender de dónde vienen las cosas. La cursada y la interacción con gente te suelta, en la gesticulación, en el vocabulario, te hacés más técnico a la hora de expresarte. Te da una base para poder desarrollarte y hacer las cosas mejor”.

Christian Fernández
Escuela Azucarera-Alcoholera



Seguridad en el trabajo

En Ledesma estamos comprometidos a crear y mantener un ambiente de trabajo libre de riesgos y un entorno saludable para nuestros empleados. Nuestra meta de largo plazo es “cero lesiones y cero enfermedades profesionales”.

Como la seguridad es, fundamentalmente, una cuestión de hábitos y cultura, se requieren acciones profundas y sistemáticas, y los resultados deben medirse en el largo plazo.

Sistema de gestión

“Administración moderna de la seguridad y control de pérdidas”

Nuestro sistema de gestión consiste en un programa internacional que utilizan grandes empresas a nivel mundial con certificación por niveles, y en el cual participan directamente los niveles de conducción. Estamos implementando el programa en el complejo agroindustrial de Jujuy y lo estamos extendiendo a las locaciones de San Luis.

Hemos incluido el tema de seguridad en las evaluaciones de desempeño, ya que todos los jefes de departamento y mandos medios tienen un rol específico dentro de las actividades del sistema de gestión.

Para continuar fortaleciendo nuestra gestión en seguridad, sumamos recursos humanos y técnicos al equipo de trabajo de higiene y seguridad del complejo agroindustrial de Jujuy.

Acciones destacadas del ejercicio

- 4.700 empleados participaron en actividades de capacitación sobre prevención de accidentes y enfermedades laborales.
- Realizamos más de 400 actividades tales como charlas de seguridad y entrenamientos en el lugar de trabajo con el personal operativo.
- Llevamos a cabo análisis de *benchmarking* sobre buenas prácticas de seguridad con grandes empresas nacionales e internacionales.
- Contratamos una firma internacional certificada para realizar mejoras en nuestros sistemas de protección contra incendio y sistemas de evacuación.
- Realizamos capacitaciones en escuelas de la zona para alumnos y docentes sobre evacuación para casos de emergencias y uso de extintores.



2.7

millones de pesos aportó Ledesma en distintas iniciativas con la comunidad en este ejercicio.



36.000

personas nos visitaron en nuestro Centro de Visitantes desde su inauguración en 2008.



9.500

personas capacitamos desde el inicio del Programa de Capacitación Informática.



6.382

personas empleamos en Libertador General San Martín, Jujuy, ciudad de 50.000 habitantes.



6

son los centros gratuitos de Capacitación Informática de Ledesma en la provincia de Jujuy.



Cierre del programa "Un equipo ganador" de Ledesma en la escuela Martín Raúl Galán. Libertador General San Martín, Jujuy.



La comunidad y Ledesma

El principal complejo agroindustrial de Ledesma está localizado en la ciudad de Libertador General San Martín, a unos 120 kilómetros de la ciudad capital de Jujuy.

En esa ciudad de 50.000 habitantes, Ledesma emplea a casi 6.400 personas.

Por esa razón, el objetivo estratégico de la responsabilidad social de Ledesma es la contribución activa al desarrollo de la provincia de Jujuy, particularmente de nuestra área de impacto directo, que está ubicada en las localidades donde vive la mayor cantidad de empleados de Ledesma.

El enfoque del desarrollo local es una definición estratégica de todos los proyectos de responsabilidad social empresarial de Ledesma.

Actualmente, el foco de acción está puesto en la reducción de la brecha tecnológica en la comunidad, el desarrollo económico por medio del trabajo con pymes y la generación de alianzas con organizaciones de la sociedad civil.





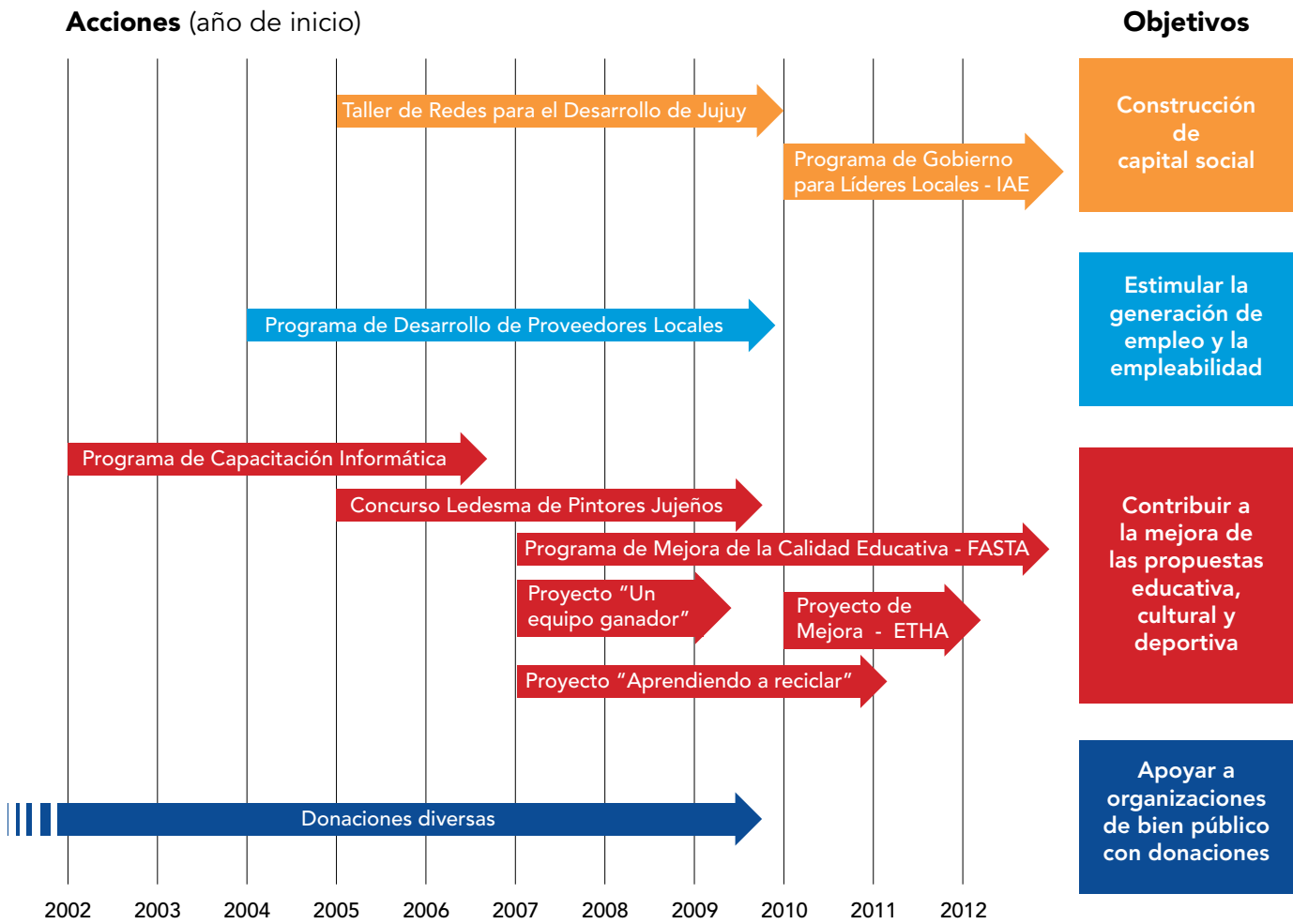
Centro de Capacitación Informática de Ledesma en Libertador General San Martín, Jujuy.

Estrategia de responsabilidad social

Nuestro objetivo principal

Contribuir al desarrollo de la provincia de Jujuy, en particular del área de impacto directo.

Inversión en la comunidad (en \$)	2009/10	2010/11
Subsidios a empleados y clubes	749.570	931.695
Proyectos y donaciones	1.168.970	1.833.704
Total Ledesma	1.918.540	2.765.399
Fundación Ingenio Ledesma	250.256	236.806
Donaciones de Presidencia	865.160	793.579
Glucovil S.A.	41.789	75.529
Total	3.075.745	3.871.313



Estudio de percepción

A partir de la definición del objetivo prioritario de responsabilidad social empresarial, desde el año 2004 realizamos el "Estudio de percepción" en las comunidades de Libertador General San Martín y El Talar para relevar sus expectativas y prioridades.

Programa de Capacitación Informática

Desde el año 2002 llevamos adelante el Programa de Capacitación Informática en seis centros ubicados en Libertador General San Martín, Caimancito, El Talar y El Piquete, en la provincia de Jujuy.

El programa, gratuito y abierto a toda la comunidad, tiene los objetivos de reducir la brecha digital y de mejorar las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes jujeños.

Está dirigido a la población de menores recursos económicos de la región y específicamente a los mayores de 17 años, con foco en los jóvenes que realizan la transición de la escuela al primer empleo. Hacemos especial hincapié en que el programa llegue al público objetivo para no presentar una competencia desleal a empresas que ofrezcan capacitación rentada.

A través de un equipo de once profesores, damos una capacitación en paquete de Office de 13 meses de duración (Introducción a la Computación, Word, Excel, PowerPoint e Internet). La aprobación permite a los alumnos acceder a otros módulos del programa que duran de 4 a 6 meses (Autocad, Publisher, Tango, Programación, Soportista e Instalación de Redes) y los hace acreedores de un certificado que pueden presentar en sus búsquedas laborales.

Ofrecemos también cursos especialmente diseñados para organizaciones de la comunidad (hospitales, escuelas, centros vecinales, policía, centro de jubilados, entre otras) de acuerdo con la necesidad de cada una.

Anualmente entregamos un reconocimiento a los alumnos destacados y tres de ellos tienen la posibilidad de realizar una experiencia laboral en nuestro Departamento de Sistemas.

Durante 2010, 925 alumnos cursaron el paquete Office, 276 los módulos especiales y ofrecimos cursos a medida a 67 personas de cinco organizaciones locales.



Localización de los centros de capacitación informática

1. El Talar

2. Caimancito

- en la biblioteca municipal

3. Libertador General San Martín

Tres centros

- en el Barrio Ledesma
- en la Escuela Técnica Herminio Arrieta
- en el colegio FASTA

4. El Piquete

- en la escuela agrotécnica

Testimonios

Iván Tupuca

“Empecé de cero. Me sirve mucho estar cursando en el Centro de Capacitación Informática porque hace un tiempo que está todo digitalizado y está bueno no quedarse atrás, adaptarse a los cambios y a la tecnología. Estar más seguro con la informática me va a permitir trabajar en temas con los que esté más a gusto.”



Marta Menecis

“Hice varios cursos en el Centro de Capacitación Informática. Me sirvió un montón porque había mucha información que no conocía. Me ayudó mucho en mi trabajo de profesora de economía, sobre todo el conocimiento acabado de Excel.”



Eliana Crespin

“Es una gran oportunidad contar con un centro de capacitaciones en Ledesma y no tener que viajar para capacitarse. Hoy trabajo en el Departamento de Sistemas de Ledesma atendiendo a la gente que tiene problemas con su máquina o necesita ayuda.”



Capacitamos a 1.268 personas en 2010 y a 9.500 desde el inicio del Programa de Capacitación Informática.



Proyecto de articulación con la Escuela Técnica Herminio Arrieta

Desde el año 2010 estamos acompañando a la Escuela Técnica Herminio Arrieta en un proceso de actualización técnica iniciado por la escuela para acercar, cada vez más, su enseñanza al mundo del trabajo.

Un equipo conformado por directivos, profesores, técnicos e ingenieros de la escuela y de la empresa ha trabajado sobre diversos aspectos en base a un diagnóstico realizado conjuntamente: la actualización curricular, el equipamiento de los talleres, la ampliación del alcance de las prácticas profesionalizantes y del Proyecto Escuela - Empresa y aspectos de seguridad e higiene.

Estas acciones son parte del compromiso social de la empresa y de la escuela para promover la cultura del trabajo y ofrecer los medios que permitan la inserción laboral de aquellos chicos que no sigan estudios superiores.

Prácticas profesionalizantes y Proyecto Escuela - Empresa

En este ejercicio capacitamos a:

25

alumnos de **4° año**
de la especialidad
electromecánica

95

alumnos del **3° año** de las
especialidades **electrónicos,**
industria de procesos y
electromecánicos

Otros proyectos

Desarrollo de Proveedores Locales

El estudio anual de percepción que realizamos desde 2004 refleja que la mayor expectativa que la comunidad tiene con respecto a Ledesma es la generación de empleo.

En este sentido, el Programa de Desarrollo de Proveedores Locales, iniciado en 2005, se plantea los objetivos de contribuir a la generación de empleo y de riqueza de la provincia de Jujuy, específicamente el área definida en la política de responsabilidad social empresaria como de impacto directo y simultáneamente a la mejora de la calidad de gestión y del servicio de los proveedores locales de Ledesma que participan en el programa.

Durante 2010 se trabajó con seis proveedores.

Taller de Redes para el Desarrollo de Jujuy y Programa de Gobierno para Líderes Locales

Ambos proyectos tienen como objetivo contribuir a la generación de capital social en la provincia de Jujuy por medio de talleres en los que participan los diferentes sectores de la sociedad (público, privado, organizaciones de la sociedad civil, universidades) y se discuten acciones para promover el desarrollo de la provincia.

El Programa de Gobierno para Líderes Locales está a cargo de la Escuela de Negocios de la Universidad Austral (IAE).

Concurso Ledesma de pintores jujeños

Tiene como objetivo promover el arte en la provincia de Jujuy y está destinado exclusivamente a artistas y estudiantes jujeños. Se realiza en alianza con la Secretaría de Turismo y Cultura de la provincia de Jujuy, y el jurado está conformado por tres miembros de la Academia Nacional de Bellas Artes.

El ganador del primer premio de la categoría de trayectoria en la edición 2011 fue el artista Froilán Colqué por la obra *Personajes*.

Programa de mejora de la calidad educativa del colegio José María Paz

Acompañamos un programa de doce años que está realizando el Colegio José María Paz de la Red de Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino (FASTA), focalizado en mejorar la calidad de la enseñanza de lengua y matemática en los niveles primario y secundario.

Proyecto "Un equipo ganador"

Tiene como objetivo contribuir a la promoción de la salud mediante la prevención de enfermedades. Se realiza en alianza con la Fundación Centro de Estudios Infectológicos (FUNCEI) y está dirigido a directores, docentes y alumnos de 5° grado de las escuelas de la zona, quienes reciben anualmente una capacitación dictada por el Dr. Daniel Stamboulián y su equipo técnico.



Centro de Capacitación Informática de Ledesma.



Proyecto "Aprendiendo a reciclar".



Taller de coros - Mozarteum.



Primer premio del Concurso de Pintores Jujeños.



Proyecto "Un equipo ganador".

Proyecto “Aprendiendo a reciclar”

Con el objetivo de promover el cuidado del medio ambiente se realiza la recolección y venta de envases plásticos que son utilizados en las escuelas y en los campamentos, y con lo recaudado y un aporte realizado por Ledesma se compran elementos útiles para las escuelas (heladera, equipo de música, instrumentos de música, mapas, elementos de educación física, etc.).

Donaciones en Jujuy

Realizamos principalmente donaciones de nuestros productos (azúcar, cuadernos, resmas) y otros bienes que la compañía ya no utiliza para escuelas y organizaciones de bien público.



Donaciones de azúcar

Donamos azúcar mensualmente a 63 instituciones (escuelas, comedores, hogares, comunidades religiosas) de Libertador General San Martín y localidades cercanas (100.722 kg) durante 2010.



Donaciones de cuadernos y papel

Donamos cuadernos y papel a 44 instituciones: escuelas, centros vecinales y organizaciones no gubernamentales (31.500 cuadernos, 1.230 kg de papel y 1.456 resmas) durante 2010.

Realizamos donaciones de insumos y materiales que la compañía ya no utiliza (computadoras, pallets de madera, etc.) a diversas organizaciones: escuelas, comedores, centros vecinales, asociaciones civiles y clubes de barrio.

Glucovil

- Entregamos 8.400 kilos de azúcar a más de treinta instituciones de la provincia de San Luis, como comedores comunitarios, hogares de ancianos, parroquias y otras, durante 2010.
- Donamos cuadernos y repuestos escolares a diversas instituciones que dan apoyo escolar a chicos y jóvenes.
- Apoyamos a organismos educativos y técnicos en congresos, jornadas y capacitaciones.
- Junto con otras empresas, apoyamos al Hospital Dr. B. Moyano del barrio La Rivera en la realización de la “Semana de la Seguridad Vial” en la que se organizaron diversas actividades: charlas educativas en escuelas, un concurso de dibujo, simulacros en la vía pública y otras.
- Junto con la Municipalidad de Villa Mercedes, instituciones y otras empresas del medio, participamos de la “Semana del Medio Ambiente” bajo el lema “por un cambio de hábito”, en la que se realizaron actividades diversas: charlas educativas para escuelas y para la comunidad, publicaciones en la revista digital de la Municipalidad y entrega de material informativo y de estaciones medioambientales a más de cuarenta escuelas de la ciudad de Villa Mercedes.
- Realizamos un concurso de dibujo con el tema “Los doscientos años de nuestra patria” para hijos y nietos de empleados de Glucovil S.A. y de la fábrica de cuadernos de Ledesma.

Negocio agropecuario



PROMOVER



Colaboramos con la Fundación Promover de Gualaguaychú para el funcionamiento del “Centro Conin de prevención de desnutrición infantil y promoción humana”.

Colaboramos con la escuela N° 25 de Magdala con una donación de cemento para la construcción de un playón deportivo.

Hacer Familia en Ruta

Ledesma distribuye gratuitamente el periódico *Hacer Familia en Ruta* entre los choferes que circulan por las fábricas en Buenos Aires, Jujuy y San Luis. El periódico publicado por la Asociación Civil Sembrar Valores está dirigido a quienes están al volante de camiones y transportes de personas y productos con el objetivo de brindar una herramienta de formación y contención que contribuya a disminuir las tensiones por los largos períodos al volante y alejados de sus familias. Incluye notas sobre seguridad vial, cuidado y mantenimiento del vehículo, medidas prácticas para evitar accidentes e historias atractivas sobre temas de familia.

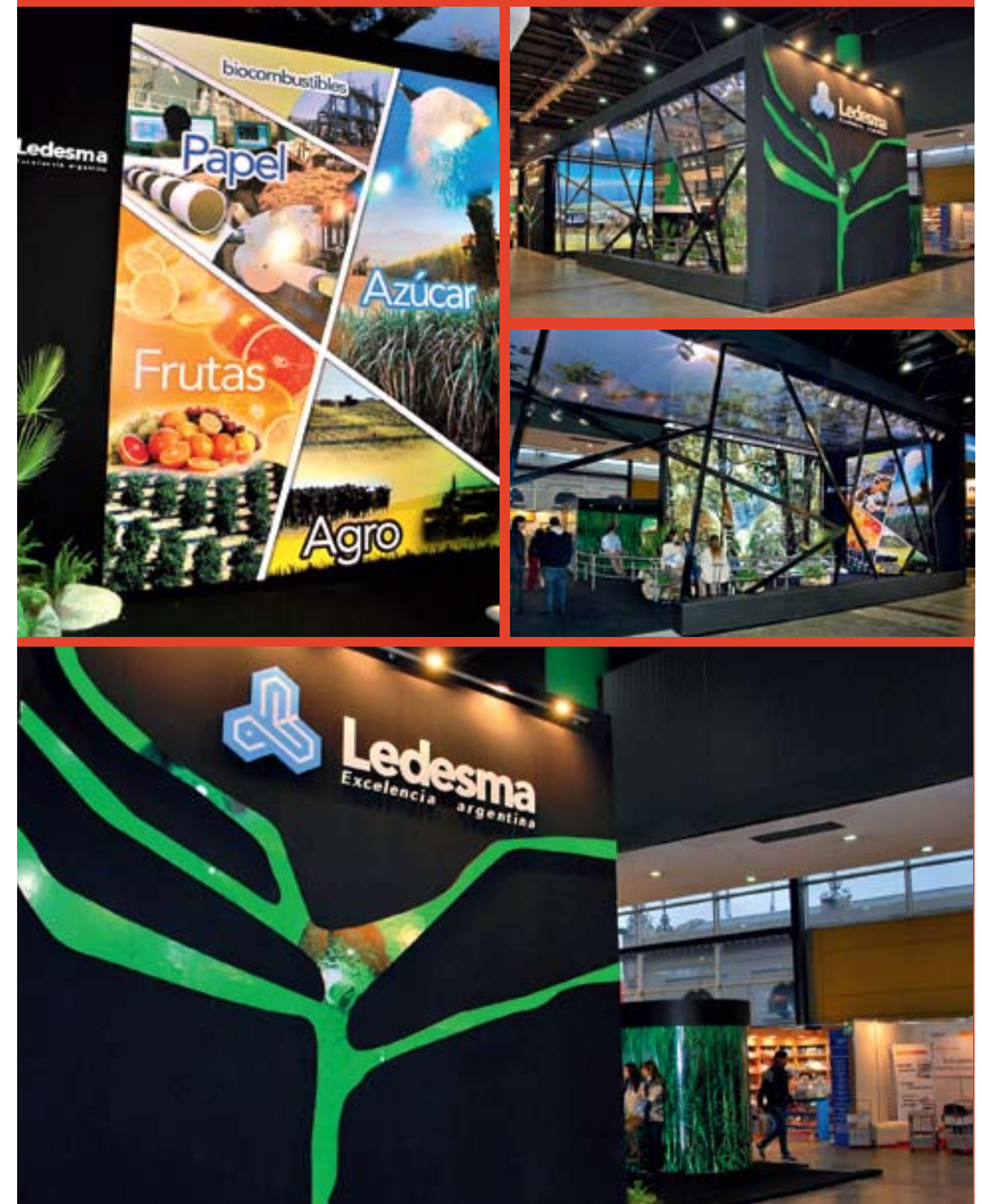
Intercole

Ledesma colabora con el programa “Padrinos de Intercole”, por medio del cual los alumnos de los cuatro campamentos de Ledesma reciben mensualmente y en forma gratuita la revista educativa *Intercole*. La revista se distribuye a 40.500 alumnos de casi 300 escuelas primarias de 20 provincias, con el objetivo de acompañar a los docentes en su tarea formativa con un material de primera calidad. La revista *Intercole* se orienta a la difusión de valores positivos, e integra entre sus contenidos material educativo con entretenimiento y participación, apuntando a la creatividad y la integración de los alumnos de todo el país.



Premio

Este año Ledesma obtuvo el premio al mejor stand de la **125° Exposición Rural**



Centro de Visitantes Ledesma

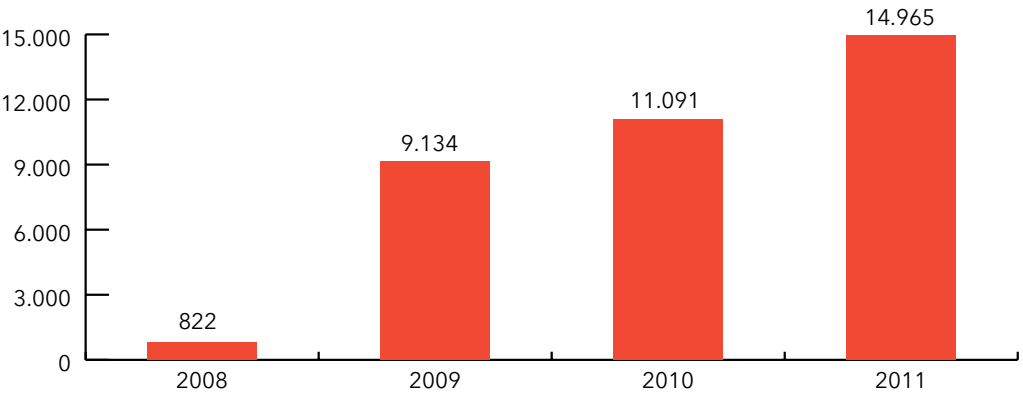
En Libertador General San Martín funciona el Centro de Visitantes Ledesma. Es un centro de interpretación donde relatamos la historia de la compañía, describimos nuestras principales actividades y analizamos nuestra relación con la comunidad por medio de textos, fotografías y videos. Además, cuenta con sectores para muestras temporarias, que son utilizados para diversas actividades culturales.

El Centro está abierto a la comunidad con entrada libre y gratuita, y contribuye a fortalecer el circuito turístico de las yungas, potenciando así el desarrollo local.

Desde su apertura en 2008, el Centro de Visitantes ya recibió a casi 36.000 personas, y crece año a año en cantidad de visitas.

En 2011 ya pasaron por el Centro de Visitantes 14.965 personas de todo el país. Diez mil alumnos de instituciones educativas lo visitaron, de los cuales 7.500 provienen de escuelas de la provincia de Jujuy.

Cantidad de visitantes al Centro, por año



Docentes y alumnos de escuelas primarias de la zona en visita educativa al Centro de Visitantes de Ledesma.



Un centro para la comunidad educativa

A través del Centro de Visitantes Ledesma nos vinculamos especialmente con la comunidad educativa de la zona.

Desde 2011 trabajamos junto con el Instituto Superior de Formación Docente N° 10 (ISFD) de Libertador General San Martín ofreciendo charlas y conferencias a sus alumnos de la especialidad turismo sobre temas relevantes para su formación profesional, tales como biodiversidad de las yungas.

“El trabajo conjunto entre el Centro de Visitantes Ledesma y la carrera de Tecnicatura Superior en Turismo del ISFD N° 10 viene dando resultados altamente provechosos. A lo largo del año 2011, hemos logrado una alta participación de alumnos y docentes. Cada una de las acciones concretadas (charlas, ponencias, videos, etc.) fue de un altísimo nivel profesional, abordando los temas con claridad y con lenguaje sencillo sin perder rigurosidad.”

Tatiana Niklison
Profesora del ISFD N° 10

Alumnos y docentes de la Tecnicatura en Turismo del ISFD N° 10 de Libertador General San Martín, Jujuy.



Índice

Mensaje del Presidente	4	3. Producción responsable	
1. Nuestra empresa		Las yungas y Ledesma	45
Nuestra visión agroindustrial	9	Plan de Ordenamiento Territorial	45
Una compañía, múltiples negocios	9	Programa de Monitoreo Ambiental	47
Nuestra filosofía de trabajo	10	Energías limpias y renovables	49
De nuestra tierra al mundo	10	Energía y cambio climático	53
Nuestros valores	11	Uso de energía	54
Una empresa argentina y federal	12	Gestión del agua	55
Productos de la tierra, naturales y renovables	14	Conducción de agua para riego superficial	56
Ledesma en cifras	16	Riego por manga	56
Inversiones	18	Riego por goteo con energía gravitacional	57
Hechos destacados del ejercicio	19	4. Nuestra comunidad	
2. Nuestros negocios		Nuestra gente	61
Azúcar y alcohol		Perfil de nuestra gente	62
Misión - Visión	23	Representación sindical	63
El negocio del azúcar en cifras	24	Capacitación y desarrollo personal	65
¿Qué hay de nuevo?	25	Programa de Jóvenes Profesionales	66
Papel		Testimonios	66
Misión - Visión	27	Escuelas de capacitación	67
El negocio de papel en cifras	28	Testimonios	68
Productos sustentables	29	Seguridad en el trabajo	71
¿Qué hay de nuevo?	29	La comunidad y Ledesma	75
Frutas y jugos		Estrategia de responsabilidad social	77
Misión - Visión	31	Programa de Capacitación Informática	78
El negocio de frutas y jugos en cifras	32	Testimonios	79
¿Qué hay de nuevo?	33	Proyecto de articulación con la Escuela Técnica Herminio Arrieta	81
Negocio agropecuario		Otros proyectos	82
Misión - Visión	35	Centro de Visitantes Ledesma	88
El negocio agropecuario en cifras	36		
¿Qué hay de nuevo?	36		
Molienda húmeda de maíz			
Glucovil Argentina			
Misión - Visión	39		
Gucovil en cifras	41		
¿Qué hay de nuevo?	41		

Créditos

Producción editorial

Ledesma SAAI, Gerencia de Asuntos Institucionales

Asesor editorial

Matteo Goretti

Fotografías

Ledesma SAAI

José Luis Rodríguez

Istockphoto.com

Diseño

Estudio Massolo - Fabio Massolo

Fotocromía

Ricardo Farías - Australprepress

Corrección

Mónica Urrestarazu

Impresión

Akian Gráfica Editora S.A.

*Interior impreso en papel ilustración brillante Ledesma
Visión de 170 gr. Tapas impresas en papel...*

*Se terminó de imprimir
en diciembre de 2011.
Tirada: 3.500 ejemplares*