



2007-2008

Informe de sostenibilidad

100 años de desarrollo sostenible

100 años
 Ledesma

MENSAJE DEL PRESIDENTE



Es un verdadero orgullo presentar, en el año del Centenario de Ledesma, nuestro primer Informe de Sostenibilidad.

Ledesma nació en Jujuy en 1908, cuando no existían los conceptos de responsabilidad social ni de sostenibilidad. Mirando al pasado, ahora podemos interpretar muchas acciones con ese prisma, aunque entonces no se usaban esas palabras al hablar de la creación de escuelas, hospitales, clubes y tantas otras instituciones.

Si la compañía sobrevivió y creció durante una centuria es porque pudimos mantener una visión unificada y de largo plazo, y porque lo hicimos de manera sostenible: cuidando la tierra y los recursos naturales y generando las condiciones para que nuestro desarrollo fuera el de toda una comunidad. Esa visión se centra en dos ejes: agregar valor a través de la integración de nuestras actividades, desde el cañaveral hasta la góndola de supermercado; y, como decimos en la compañía, "machacar sobre el mismo clavo"; esto es, esforzarnos por hacer cada día mejor lo que sabemos hacer.

Hoy, Ledesma es una empresa agroindustrial argentina que emplea a más de 6.500 personas; lidera los mercados del azúcar y el papel y está comprometida como entonces con el desarrollo sostenible de nuestro país. Este compromiso se pone en evidencia con nuestras palabras – como el acuerdo con los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas – y principalmente con nuestras acciones.

Este informe, realizado según la guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI), pretende compartir con toda la sociedad argentina nuestros avances en ese sentido, y se convierte en una herramienta que nos permitirá, también en este aspecto de la vida empresarial, hacer cada día mejor lo que hacemos. Espero que sea de vuestro interés y los invito a que nos aporten sus ideas, sugerencias o críticas.

Dr. Carlos Pedro Blaquier
Presidente de Ledesma S.A.A.I

2

PERFIL DE LA EMPRESA



INTRODUCCIÓN A LEDESMA

Ledesma es una empresa agroindustrial centenaria de capitales argentinos y comprometida con el desarrollo del país que lidera los mercados argentinos del azúcar y el papel y produce además frutas y jugos cítricos y carne y cereales.

La integración de sus actividades es la característica principal de la empresa. Su trabajo abarca desde la producción de su materia prima básica –la caña de azúcar– y la producción de energía para su autoabastecimiento hasta la distribución de sus productos.

Ledesma emplea a más de 6.500 personas e invierte constantemente en nuevas tecnologías para aumentar año a año su capacidad productiva y ofrecer a sus clientes productos y servicios de máxima calidad. De esta manera, continua siendo parte y protagonista del desarrollo argentino.

Una empresa argentina comprometida con su país

Ledesma es una empresa de capitales argentinos. Aunque sus acciones cotizan en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la mayor parte del paquete accionario pertenece a una familia argentina. La compañía está comprometida con el desarrollo del país y especialmente de las economías regionales, procurando alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente en el área donde opera.

Su desarrollo está orientado por un profundo enfoque ético: el respeto a la dignidad de las personas es su principal objetivo. Ledesma alienta la creatividad y la innovación como valores fundamentales para un país y un mundo en constante cambio. Además, la compañía tiene un compromiso vital con la calidad y con sus clientes, a quienes les brinda el mejor producto y el mejor servicio. Estos son los principios tendientes a consolidar el logro de las utilidades que recompensan una intensa dedicación y trabajo, y permiten la reinversión y el crecimiento sostenidos.



LEDESMA EN CIFRAS¹

Indicadores de producción (en toneladas)	2006-2007	2007-2008
Azúcar	377.022	342.919
Participación en la producción nacional de azúcar ²	16.6%	16.9%
Alcohol etílico (en litros)	33.053.000	35.030.000
Jarabes y almidones	125.159	129.042
Conversiones papeleras	109.361	112.517
Frutas embaladas	47.458	51.371
Jugos	6.216	6.279
Cereales	165.183	125.456
Carnes	2.506	1.836
Empleados		
Total de empleados (julio 2006 / julio 2007) ³	6.452	6.635
Total de empleados (enero 2007 / enero 2008) ³	4.802	4.906
Salarios y beneficios (en millones de pesos)	151	192
Indicadores financieros (en millones de pesos)		
Exportaciones	461,1	348,2
Impuestos ⁴	131,5	150
Inversiones ⁵	82,9	57,4
Ventas netas	1.425,4	1.486,5
Resultado neto	84,7	94,2
Patrimonio neto	1.062,2	1.098,4
Pago de dividendos	80,5	60,0 ⁶

1. Datos correspondientes a los ejercicios concluidos el 31 de mayo de 2007 y el 31 de mayo de 2008.

2. 2006-2007 corresponde a zafra 2006, y 2007-2008 a zafra 2007.

3. La variación del personal se debe a la zafra, siendo julio el mes con mayor dotación y enero el de menor dotación.

4. Incluye: Ganancias, IVA, Ingresos Brutos, Débitos y Créditos Bancarios, SUSS, Bienes Personales, ABL (CABA).

5. No está incluido el negocio agropecuario.

6. Además de la distribución de \$60 millones se hizo una reserva para futuros dividendos de \$29 millones.



ACTIVIDADES Y LOCALIZACIONES DE LEDESMA

COMPLEJO AGROINDUSTRIAL LEDESMA

(Libertador General San Martín - Jujuy)

- 37.000 hectáreas plantadas con caña de azúcar.
- Fábricas de azúcar, alcohol, celulosa y papel.
- 2.000 hectáreas de plantaciones de cítricos y paltas, un empaque de frutas y una planta de jugos concentrados.
- Generación propia de electricidad de algo más de 51.000 kW.
- 600 km de carreteras construidas y mantenidas por la empresa.
- 1.400 km de canales de riego construidos y mantenidos por la empresa.

PLANTA GLUCOVIL

(Villa Mercedes - San Luis)

- Planta de molienda húmeda de maíz.
- Producción de jarabe de fructosa, glucosa, almidones y otros subproductos de la molienda húmeda.
- Generación propia de electricidad de 7.500 kw.

FÁBRICA DE PAPELES ENCAPADOS

(San Luis - San Luis)

- Producción de papeles encapados para sector gráfico.



UTE- AGUARAGÜE

(Salta)

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

ESTABLECIMIENTOS AGROPECUARIOS

(Buenos Aires y Entre Ríos)

- Producción de carne y granos.
- Establecimientos La Biznaga, La Bellaca, Magdala y Centella (51.500 hectáreas).

ADMINISTRACIÓN CENTRAL

(Capital Federal)

- La sociedad tiene su domicilio social en la Capital Federal donde funciona su directorio y administración central.

FÁBRICA DE CUADERNOS Y REPUESTOS

(Villa Mercedes - San Luis)

- Producción de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial.



VALORES, PRINCIPIOS Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Valores y principios de orientación del Grupo Empresarial

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 Empresarial, 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, deberemos poner el mismo empeño y esmero que el que pondremos para satisfacer las necesidades del cliente externo.

Utilidades: las utilidades son esenciales para posibilitar el crecimiento a largo plazo. Siempre tendremos 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 exigirnos 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.

Orientaciones Estratégicas del Negocio

- > **Integración:** lineamiento sustancial para permitir el control de nuestros costos y la calidad de nuestros productos y servicios.
- > **Autonomía financiera:** autofinanciamiento de nuestras operaciones y minimización del riesgo crediticio.
- > **Foco:** “machacar con inteligencia sobre el mismo clavo”, mantener este principio, evitando dispersar nuestros esfuerzos y atención.



- > **Conducta:** respeto a la comunidad, el medio ambiente, nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.
- > **Crecimiento:** crecimiento del volumen del negocio de la organización a lo largo de su historia.
- > **Liderazgo:** búsqueda del liderazgo en el desarrollo de nuestras actividades comerciales, fabriles y de gestión empresarial.
- > **Anticipación y proactividad:** consistentemente con nuestra vocación de liderazgo.
- > **Investigación y desarrollo:** tanto en los trabajos desarrollados en distintas áreas de la empresa como en la Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa.
- > **Liderazgo en costos:** ser el productor de más bajo costo del mercado y comparable a los más eficientes a nivel internacional.
- > **Productividad:** optimización del aprovechamiento de los recursos.
- > **Estándares de excelencia:** alcanzar estándares de excelencia comparables a los mejores del mundo, haciendo foco en el cliente, la calidad y el servicio.
- > **Inversiones:** alcanzar y sostener a largo plazo las nuevas estrategias para incrementar el ritmo de inversiones.



100 años de desarrollo

Aunque la primera fábrica de azúcar en la zona data de 1830, la "Compañía Azucarera Ledesma" se constituyó en 1908, por lo que en 2008 la compañía llegó a su Centenario. Una visión de largo plazo permitió su diversificación y crecimiento, convirtiendo lo que era un ingenio azucarero en el extremo norte del país en una empresa agroindustrial que emplea a más de 6.500 personas. El crecimiento compartido con su comunidad permitió desarrollar una zona alejada del país, y en la ciudad que la vio nacer viven hoy más de 45.000 personas.



ÁREAS DE NEGOCIO DE LEDESMA

En Jujuy, Ledesma produce su materia prima básica, la caña de azúcar. Con sus jugos elabora azúcar y alcohol, y con su fibra pasta celulósica y papel, al que se le agrega valor convirtiéndolo en resmas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales. Para estos procesos Ledesma genera su propia energía con gas de su producción, bagazo de caña de azúcar y el aprovechamiento del agua.

En las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, la compañía produce carne y cereales. Al maíz se le agrega valor a través de la molienda húmeda, de la que se extrae jarabe de fructosa (sustituto del azúcar), almidones utilizados en la fabricación de papel, y otros productos.

Además, en Jujuy la empresa produce frutas que son empacadas para la venta o procesadas para la producción de jugos concentrados y aceites esenciales.

AZÚCAR, JARABES Y ALCOHOL

Azúcar Ledesma es la marca líder del mercado nacional, siendo la preferida por las familias y las industrias argentinas, además del producto principal y pionero de la empresa.

Para el cultivo de la caña la compañía destina 37.000 hectáreas bajo riego en Jujuy. El manejo cuidadoso de los recursos naturales es fundamental: el buen uso del agua y del suelo no sólo garantiza mejoras en la productividad, sino también su sostenibilidad.



Misión

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 en el ámbito internacional.

Visión

Ser la empresa líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados 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.



La producción de alcohol se destina a las empresas licoristas, los laboratorios de especialidades medicinales, el sector perfumista y la industria química. Este producto también llega a los mercados más exigentes del mundo, entre los que se encuentran Estados Unidos y Japón.

En una planta de molienda húmeda de maíz ubicada en San Luis, Glucovil, Ledesma elabora jarabes de fructosa y glucosa para la industria alimentaria. Así, Ledesma trabaja en el mercado de edulcorantes calóricos, pudiendo ofrecerlos tanto en forma sólida (azúcar) como líquida (jarabes de fructosa).

Los productos de Glucovil incluyen 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, Glucovil 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.

PAPEL

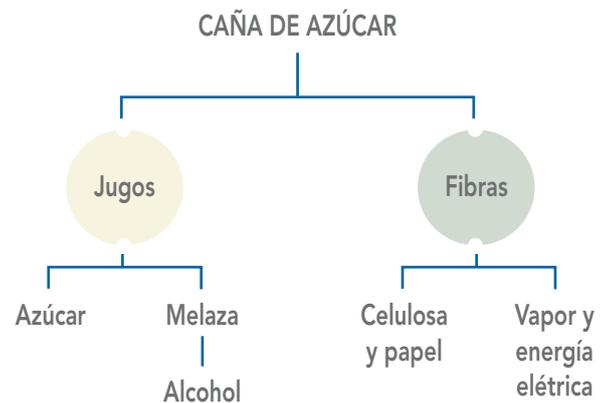
La principal materia prima de Ledesma, la caña de azúcar, se utiliza también para la producción de celulosa y papel. La casi totalidad de la fibra obtenida de la caña de azúcar se procesa en la planta ubicada en el Complejo Agroindustrial de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy.

En dos fábricas ubicadas en la provincia de San Luis, Ledesma agrega valor a la producción de papel. En Villa Mercedes, la compañía cuenta con una fábrica de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial. Ledesma es el mayor fabricante argentino de productos de papelería escolar, bajo la marca **Éxito**; y para el segmento universitario ofrece una línea de cuadernos con espiral.



Nuestra principal materia prima: la caña de azúcar

La caña producida se muele en la fábrica. De los jugos de la molienda se extrae azúcar y melaza para la producción de alcohol, mientras que la fibra de la caña se utiliza para la fabricación de celulosa y papel, y para la generación de vapor y energía eléctrica.



Misión

Maximizar la rentabilidad que obtiene Ledesma con la fibra de caña de azúcar. Para ello debe crecer, y 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.

Para seguir aumentando su gama de productos, en 2008 Ledesma incorporó una fábrica de papel encapado para uso en folletería ubicada en San Luis.

Así, Ledesma produce:

- > papel obra, blanco y de color, para la industria gráfica y convertidora;
- > resmas para copias e impresión (con la marca **Autor**);
- > formularios continuos;
- > cuadernos y repuestos escolares; y
- > papel encapado.



FRUTAS Y JUGOS

En Calilegua y otras fértiles zonas de la provincia de Jujuy Ledesma cuenta con unas 2.000 hectáreas de plantaciones de naranja, mandarina, pomelo, limón, y palta. La fruta producida es procesada en una moderna planta de empaque o enviada a la fábrica de jugos concentrados y aceites esenciales.

La calidad de los productos, junto con los cuidados medioambientales y la tecnología de avanzada que implementa en los procesos productivos, permitieron a Ledesma ingresar en los mercados más exigentes como la Unión Europea, Rusia, y Medio y Lejano Oriente, convirtiéndose en el principal productor y exportador de naranjas de la Argentina.

Misión

Producir y proveer frutas frescas, jugos, subproductos y servicios de calidad a nuestros clientes de los mercados interno y externo, 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 de las empresas líderes de la Argentina en la comercialización de frutas frescas, acompañando este desafío con un sostenido crecimiento en productos industriales.



NEGOCIO AGROPECUARIO

A través de La Biznaga S.A., Ledesma concentra su actividad agropecuaria en cuatro establecimientos que abarcan 51.534 hectáreas distribuidas de la siguiente forma:

- > La Biznaga: 5.662 hectáreas en Roque Pérez, provincia de Buenos Aires.
- > La Bellaca: 8.132 hectáreas en 25 de Mayo, provincia de Buenos Aires.
- > Magdala: 10.927 hectáreas en Pehuajó, provincia de Buenos Aires.
- > Centella: 26.813 hectáreas en Gualeguaychú, provincia de Entre Ríos.

En estos establecimientos se produjeron en 2007-2008 125.456 toneladas de cereales que fueron acondicionados, y en parte almacenados, en sus plantas propias y 1.836 toneladas de carne.

La agricultura se realiza mediante el sistema de siembra directa (sin labrar la tierra), lo que recompone las características físicas del suelo y los protege de la erosión provocada por el viento y el agua al generar una cobertura permanente con rastrojos. La actividad ganadera se realiza en pasturas permanentes y montes naturales conviviendo en forma simultánea con la flora y fauna autóctonas.



Misión

Producir bajo sistemas sostenibles, 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 cuidado del ambiente en el que actuamos.



NUESTRO MODELO DE GESTIÓN

GESTIÓN POR NEGOCIO

Desde 1990 Ledesma organiza sus actividades por unidades de negocio: cada negocio se administra de forma independiente y representa una estructura organizacional por sí misma. Así, se dejó de lado el organigrama tradicional por área temática o funcional, y se estableció un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización. Por fuera de los negocio hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos.

De esta manera el organigrama de la empresa es el siguiente:



GOBIERNO CORPORATIVO

Asamblea de Accionistas

Por ser una sociedad anónima, el máximo órgano de decisión de Ledesma es su Asamblea de Accionistas. Todos los años se realiza al menos una reunión en la que se tratan diversos temas, entre ellos, la aprobación de la memoria y los estados contables de cada ejercicio.

El temario de las Asamblea es propuesto por el Directorio o la Comisión Fiscalizadora que está integrada por tres síndicos. Los Directores y Gerentes también participan de la Asamblea con voz, pero sin voto (excepto que sean accionistas en cuyo caso también tienen voto).



El Directorio

El Directorio de la empresa es el órgano de gobierno y administración. Con la presidencia del Dr. Blaquier, se pasó de un sistema de gobierno altamente centralizado hacia una conducción descentralizada, moderna y profesionalizada, aunque jerárquicamente integrada.

En la actualidad el Directorio de Ledesma está conformado por un grupo de control con una larga experiencia en cargos ejecutivos dentro de la empresa, lo cual permite que la toma de decisiones se realice con un alto conocimiento de la cultura de la empresa y del funcionamiento del negocio.

Miembros del Directorio de Ledesma SAAI, de izquierda a derecha: Luis María Blaquier, Javier Crotto, Mimi Blaquier, Alejandro Blaquier, Carlos Pedro Blaquier, Santiago Blaquier, Nelly Arrieta de Blaquier, Ignacio Blaquier, Federico Nicholson y Charlie Blaquier.

El directorio se completa con los directores independientes Alberto E. de las Carreras y Jorge Otamendi y el director independiente suplente Juan S. Barros Moss.

Comités en Ledesma

- > **Comité de Recursos Humanos**
Integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Es el órgano asesor del Gerente General sobre los temas de equidad salarial y demás políticas de recursos humanos. Se reúne a pedido, aproximadamente cada dos meses.
- > **Comité de Medio Ambiente**
Integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Dirige la estrategia de Medio Ambiente de la compañía.
- > **Comité de Responsabilidad Social Empresaria**
Integrado por miembros del Directorio y ejecutivos de la empresa. Dirige la estrategia de RSE de la compañía, supervisando la gestión del área de Responsabilidad Social Empresaria, sus objetivos y proyectos.





LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE LEDESMA

Ledesma procura alinear el crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente. Esto forma parte de su estilo de hacer negocios, es fundamental para la sostenibilidad de la empresa y es la esencia de su Responsabilidad Social Empresaria.

La compañía trabaja junto con diferentes actores sociales para compartir experiencias y actuar coordinadamente. En el ámbito social, a partir del diálogo y la colaboración con públicos clave, Ledesma contribuye al desarrollo sostenible de las comunidades donde opera. En este contexto, realiza un Estudio Anual de Expectativas, con el objetivo de procurar que los programas guarden una relación directa con las expectativas e intereses de las comunidades locales.

Ledesma está comprometida con el cuidado del medio ambiente. Realiza esfuerzos para preservar la biodiversidad –se destaca en este sentido la donación en 1975 de 75.000 hectáreas para la creación del Parque Nacional Calilegua– y trabaja cotidianamente para incorporar nuevos procesos y tecnologías en busca de la eco-eficiencia y la producción sostenible: una sólida Política Medioambiental marca el camino de las acciones de Ledesma.

ESTRUCTURA DE RSE EN LEDESMA

Desde el año 2002 Ledesma cuenta con un área de RSE dedicada exclusivamente a coordinar las actividades vinculadas al desarrollo sostenible dentro de la gestión del negocio. La Gerencia de Asuntos Institucionales dirige y supervisa la gestión

general del área de RSE que, con la coordinación del Jefe de RSE, cuenta con un equipo de trabajo de 13 personas en Jujuy.

Para garantizar la sostenibilidad y la proyección a largo plazo de las políticas de RSE, el Directorio estableció un Comité de RSE compuesto por 4 miembros del Directorio, incluido el Gerente General; los gerentes de las cuatro unidades de negocio (Azúcar, Jarabes y Alcohol; Papel; Frutas y Jugos; y Agropecuario); el Asistente de Gerencia de Azúcar, Jarabes y Alcohol; el Gerente de Asuntos Institucionales; el Gerente de Recursos Humanos; el Administrador General de Ingenio y el Jefe de RSE.

El comité de RSE se reúne cuatro veces al año. Sus funciones y responsabilidades son:

- > Establecer, revisar, evaluar y reformular, cuando sea adecuado, los objetivos y proyectos del área de RSE de la empresa.
- > Revisar la gestión y los resultados de los proyectos de RSE para asegurar un proceso de mejora continua.
- > Supervisar el control presupuestario destinado a las iniciativas de RSE.

La política de RSE se lleva a la práctica a través de un sistema de gestión propio (alineado al Pacto Mundial de Naciones Unidas, a la ISO 26000 y a las bases del Premio Nacional a la Calidad) que estructura sistemáticamente los objetivos con las actividades y sus resultados. A su vez, el Comité participó en la decisión de la elaboración del primer Informe de Sostenibilidad y en la aprobación de sus contenidos.



CHACRA
EXPERIMENTAL AGRÍCOLA SANTA ROSA

Investigación y aumento de la eficiencia

El aumento de la eficiencia productiva es un factor clave de la sostenibilidad y requiere una inversión permanente en investigación y desarrollo. Un ejemplo del compromiso de largo plazo de Ledesma con la investigación alineada al aumento de la eficiencia es la creación, en 1951 y junto con otros ingenios del Norte Argentino, de la Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa.

La Chacra es un centro de investigación aplicada en caña de azúcar que tiene por objeto la obtención de variedades resistentes a enfermedades o con atributos que mejoren el contenido de azúcar. Desde 1951 se sostiene únicamente con aportes privados y en su último ejercicio Ledesma aportó 53% de las contribuciones financieras necesarias para ello.





PROCESO DE ELABORACIÓN DEL INFORME

La realización de este primer Informe de Sostenibilidad involucró a todas los niveles y áreas de la empresa: desde el Directorio, con la aprobación del proyecto, hasta los representantes de diversas áreas, recolectando indicadores a publicar y compartiendo su experiencia en los temas específicos.

El primer paso fue constituir el Comité de Apoyo formado por gerentes con la función de seleccionar a los responsables de la recolección de información, que forman el Comité Ejecutivo, y el control y aprobación de los contenidos del Informe.

Se realizaron reuniones con los integrantes del Comité Ejecutivo donde fueron capacitados sobre el proceso y la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (Global Reporting Initiative - GRI), utilizada en la recolección y sistematización de toda la información relevante para este Informe. La selección de la información relevante para publicar en este Informe se realizó siguiendo el principio de Materialidad de la Guía G3 GRI y de la serie AA1000 (AccountAbility).

De esta manera, guiados por los lineamientos de la Guía G3 GRI y el cumplimiento de los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, Ledesma realiza su primer Informe de Sostenibilidad para comunicar las actividades de la empresa en el ámbito económico, social y ambiental durante el período 2007-2008, comparándolas con el anterior en sus datos cuantitativos.

ALIANZAS

Ledesma trabaja cada vez más con otras empresas y organizaciones en temáticas de desarrollo sostenible. A través de estas alianzas suma nuevos acuerdos con empresas y otras organizaciones sin fines de lucro.

El Principio de Materialidad de la Guía G3 GRI sostiene que la información contenida en el Informe deberá cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.



Consejo Empresario Argentino
para el Desarrollo Sostenible



Red Pacto Mundial
Argentina

FUNDESNOA

Fundación para el Desarrollo Sostenible del NOA



FUNDACION
VIDA SILVESTRE
ARGENTINA



LA COMUNICACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Ledesma está convencida de que un diálogo abierto y sincero es el mejor modo de seguir creciendo y de superarse permanentemente.

Ledesma procura comunicarse con cada uno de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad) y la sociedad argentina en su conjunto a través de diversos canales.

El canal más formal es el de la información contable requerida por los organismos regulatorios – fundamentalmente, por la Comisión Nacional de Valores. Esto incluye la Memoria y Balance Anual y los Estados Contables trimestrales; información sobre remuneración del Directorio, Actas de Asamblea, de Directorio y de Comisión Fiscalizadora; Actas o Informes del Comité de Auditoría, Nóminas de Órganos Sociales y de Gerentes, etc. Toda esta información es de carácter público y puede encontrarse en el sitio web de la Comisión Nacional de Valores – www.cnv.gov.ar.

Asimismo, Ledesma cuenta con diferentes canales de comunicación con su cadena de valor, incluyendo reuniones personales y encuestas de satisfacción del cliente.

Ledesma cuenta con una oficina de prensa destinada a responder a los pedidos de información de los medios de comunicación nacionales, provinciales e internacionales. Los temas habituales de comunicación son datos de producción; inversiones; dotación de personal; impacto e inversiones ambientales; y actividades de responsabilidad social.

Nueva página web

Otra fuente de información habitual y formal es la página web de la compañía www.ledesma.com.ar. La página está actualmente en proceso de reforma para subir más ágilmente información: se prevé publicar allí el Anuario y las Memorias y Estados Contables, además de noticias puntuales sobre las actividades de la compañía. En ella a su vez se encuentra este primer Informe de Sostenibilidad 2007.



ESTUDIO ANUAL DE PERCEPCIÓN

Desde el año 2004 la compañía realiza en las comunidades de Libertador General San Martín y El Talar el “Estudio Anual de Percepción”, para asegurar que los proyectos respondan a los intereses de las comunidades.

Tiene como objetivos conocer:

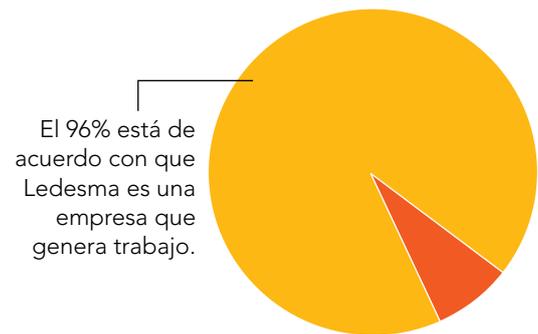
- la percepción de las comunidades locales con respecto a Ledesma;
- las expectativas de las comunidades locales con respecto a la empresa;
- las prioridades locales según la importancia que las comunidades les asignan.

Para la investigación se trabaja con un equipo de 12 profesionales y estudiantes (en su mayoría Asistentes Sociales y Licenciados en Trabajo Social) de la Universidad Nacional de Jujuy y del Instituto Populorum Progressio. Ellos se alojan, en parejas, durante un período de 13 días en 6 casas de familia y realizan la investigación por medio de observación participante, grupos de foco y entrevistas semi-estructuradas.

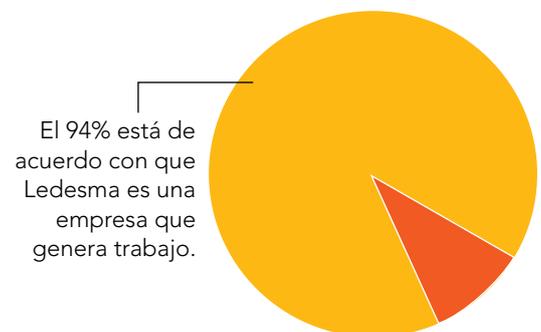
Este estudio promueve que el trabajo que realiza la empresa con la comunidad responda a sus intereses y, al mismo tiempo, permite monitorear la opinión de los habitantes locales con respecto a los proyectos y aprovechar oportunidades para mejorar la percepción local sobre Ledesma.

La realización anual del estudio permite establecer comparaciones respecto del año anterior y establecer tendencias de cambio, lo cual permite contar con información clave para la toma de decisiones.

PERCEPCIÓN CON RESPECTO
A LA EMPRESA LEDESMA
2007



PERCEPCIÓN CON RESPECTO
A LA EMPRESA LEDESMA
2008



Datos de la investigación	2004	2005	2006	2007	2008
Cantidad de investigadores	10	12	12	12	12
Cantidad de entrevistas individuales	149	568	578	774	879
Entrevistados = o < 25 años	s/d	s/d	143	199	236
Cantidad de grupos de foco	s/d	s/d	63	60	91

s/d: sin datos

La mayor cantidad de información se obtiene mediante entrevistas individuales realizadas con un cuestionario semi-estructurado que contiene entre 30 y 35 preguntas. Las preguntas son, en su mayoría, iguales a años anteriores para facilitar la comparación de resultados e ir siguiendo una tendencia sobre cada tema relevado. Cada año, de ser necesario, se incorporan preguntas específicas sobre algún tema que sea de interés sondear.

RESULTADOS

A lo largo de estos 5 años y en forma recurrente, tanto la percepción como las expectativas de la comunidad en relación con la empresa Ledesma estuvieron vinculadas con el empleo. El mayor porcentaje de entrevistados cree que Ledesma es una empresa que genera trabajo y cree que lo más importante para la comunidad es que Ledesma genere trabajo.

Con respecto a las prioridades locales, los siguientes son los principales problemas que indicó la comunidad:

Principales problemas de la comunidad	2004	2005	2006	2007	2008
Alcoholismo en los jóvenes	79%	71%	73%	76%	78%
Falta de empleo	64%	64%	70%	57%	64%
Falta de educación superior	60%	49%	47%	49%	47%
Inseguridad	40%	-	34%	23%	23%

El estudio de percepción refleja las percepciones, prioridades y expectativas de la comunidad; más allá del acuerdo o desacuerdo con los resultados obtenidos. En los 5 años en que se ha realizado el estudio, finalizado el trabajo de campo y el análisis de la información, los tres objetivos principales (percepción, expectativas, prioridades locales) fueron alcanzados satisfactoriamente.



CLIENTES

Ledesma cuenta con un grupo muy heterogéneo de clientes y consumidores que se relacionan con distintos negocios de la empresa.

AZÚCAR, JARABES Y ALCOHOL

Ledesma atiende el mercado de consumo masivo llegando directamente a las empresas minoristas y a pequeños comercios a través de mayoristas y distribuidores. Por otra parte, trabaja con empresas medianas y grandes de diferentes segmentos de la industria nacional y extranjera, operando con los de menor consumo a través de distribuidores.

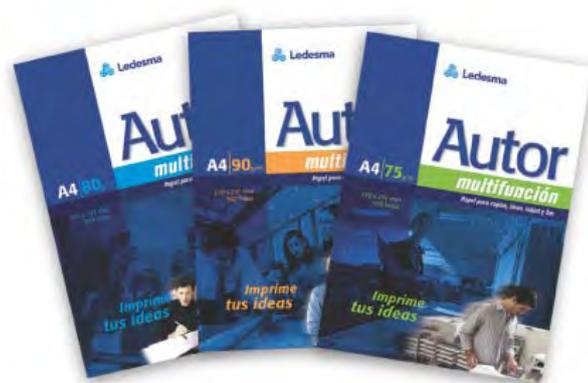
El Negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol cuenta con 640 clientes: 374 de azúcar, 24 de alcohol, 137 de jarabes, 62 de almidones y 43 de subproductos. El 36% de la producción se comercializa en supermercados e hipermercados llegando al consumidor final en diferentes presentaciones.

Relación con clientes y consumidores

El equipo de Ledesma cuenta con 25 personas con una larga trayectoria en la empresa; ellas mantienen contacto con clientes que suelen tener una relación de varios años con la compañía. Así, la relación con los clientes es el resultado de años de trabajo y construcción de un vínculo de confianza que mejora día a día.

Gestión de Quejas y Reclamos

Ledesma cuenta con un sistema de gestión de quejas y reclamos para asegurar al cliente una solución inmediata a los inconvenientes que surjan con el producto o servicio brindado. Cada llamado es registrado en el sistema de modo que todas las áreas conozcan la queja o reclamo y para monitorear periódicamente la eficiencia del sistema de calidad. Este servicio de Atención al Cliente permite recibir las consultas de los



Selección de clientes

Ledesma se focaliza en los clientes que mejor se alinean con su estrategia de negocios, basándose principalmente en:

- La valoración de la calidad y el servicio.
- La historia de buen desempeño comercial y situación económico-financiera.
- La composición de su paquete accionario.
- Los volúmenes y modalidades de compras.
- El posicionamiento en su segmento.
- Las características del segmento en el que participan.
- El tipo de relaciones que mantiene con competidores de Ledesma.

Personal de Ledesma visita periódicamente a sus clientes actuales y potenciales para obtener información necesaria sobre sus operaciones para el buen desempeño del negocio en toda la cadena de valor.

clientes y escuchar sus inquietudes y responder sus preguntas. Con la información se realizan informes semanales y cuatrimestrales con estadísticas y análisis de las quejas y reclamos recibidos.

Como parte del procedimiento de Gestión de Quejas y Reclamos, Ledesma cuenta con la línea 0-800 (AZUCAR) para la atención de las quejas y comentarios de los consumidores finales y con un sistema informático para administrarlas.

Contacto directo con el Operador Comercial

El negocio demanda una estructura dinámica que resuelva cuestiones comerciales en el corto plazo, que permita a los clientes acceder a asistencia técnica y consultar sus inquietudes constantemente. Por ello Ledesma pone a disposición de sus clientes el contacto telefónico con un Operados Comercial asignado, quien cuenta con la necesaria información sobre el cliente para formalizar las operaciones. El contacto con los clientes es constante y proactivo: el Operador Comercial asignado prepara un cronograma semanal para llamar al cliente e informarlo sobre las novedades del mercado, la producción, exportaciones, existencias y nuevos productos, entre otras cuestiones.

Ledesma recibe visitas comerciales para que los clientes recorran las instalaciones y visiten los principales destinos turísticos de la zona.

Página de Internet

La página de Internet de Ledesma cuenta con un sitio especial para el Negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol con toda la información pertinente sobre las presentaciones de los productos; sus especificaciones fisicoquímicas y microbiológicas; propiedades y aplicaciones; etc. También se incluye información sobre el azúcar y los hidratos de carbono e información sobre el sistema de Gestión de la Calidad.



Encuesta de Satisfacción

Ledesma realiza cada 15 a 18 meses una encuesta de satisfacción a sus clientes clave. Para la realización de las encuestas se contacta personalmente a las áreas técnica y comercial de los clientes, para obtener resultados precisos sobre la calidad del producto y el servicio de Ledesma. La metodología utilizada valora la satisfacción del cliente en función de la brecha (gap) que hay entre su percepción y expectativas. Los resultados –parte de los cuales se muestran en la Tabla– son comunicados a todas las áreas pertinentes de la empresa para elaborar las acciones de mejora necesarias.

PAPEL

Ledesma produce y vende papel para tres destinos:

1. Para escribir, lo que incluye una amplia variedad de cuadernos y hojas de repuestos escolares.
2. Para imprimir en la oficina o en el hogar donde se utilizan las resmas para impresoras láser o Inkjet.
3. Papel para folletos, libros, etiquetas de productos, envases, etc. que son impresos por talleres gráficos especializados.

Para que el producto llegue cuando se necesite a estos tres destinos principales, Ledesma cuenta con una amplia variedad de clientes:

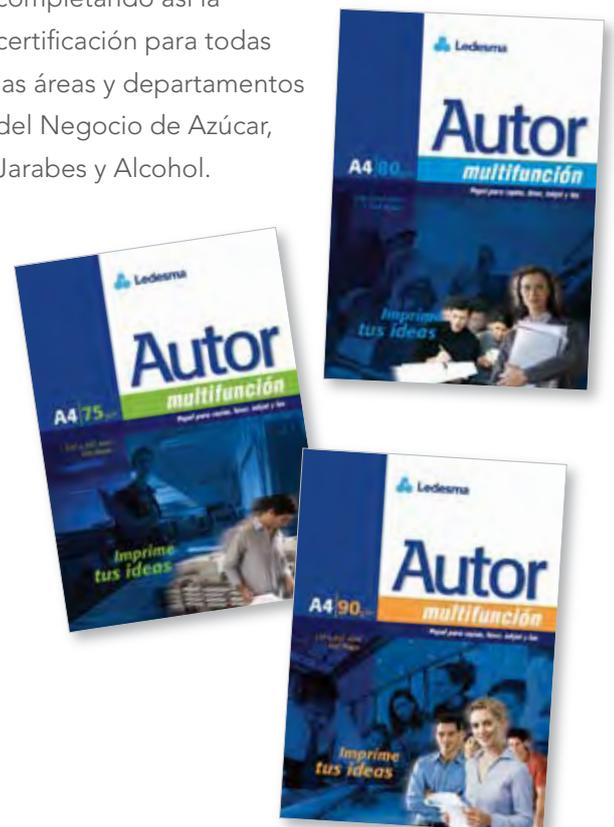
- > Clientes del sector industrial, constituidos principalmente por talleres gráficos (300), editoriales (13), Fabricantes de formularios continuos (15), fabricantes de sobres y otras industrias (61).
- > Clientes del sector oficinas, centros de copiado (46), empresas (100), empresas del sector público (15), mayoristas de papel (52) y proveedores de empresas (121).
- > Clientes de productos escolares, mayoristas de artículos de librería (58), minoristas de artículos de librería (222), librerías comerciales (101) y supermercados (58).

Índice general de satisfacción

Producto	2006	2007	2008
Azúcar fraccionado	92,68	95,34	
Azúcar en bolsa	96,74	97,28	
Almidón	95,85	94,89	
Fructosa 55%, 42%		96,65	96,07
Glucosa		96,19	96,62
Alcohol	96,73	96,80	
Subproductos	97,43	96,27	

ISO 9001:2000

El 25 de octubre de 2006 el Negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol obtuvo la Certificación ISO 9001:2000 por parte de Det Norske Veritas, con un alcance que comprende la recepción de la caña de azúcar, la fabricación de azúcar y alcohol, logística, abastecimiento, venta, servicio postventa para los productos comerciales Azúcar y Alcohol y procesos de recursos humanos. Este certificado se suma al obtenido por Planta Glucovil en el año 2001, completando así la certificación para todas las áreas y departamentos del Negocio de Azúcar, Jarabes y Alcohol.



Contacto directo con clientes

Ledesma se esfuerza por conocer el negocio de su cliente para desarrollar planes de negocio en conjunto y fomentar el crecimiento de ambos a través de la mejora en eficiencia logística, línea de productos y comunicación al consumidor final. Para ello la compañía cuenta con un equipo de 4 jefes de venta en Buenos Aires y 5 jefes de venta en el interior, además de un equipo de 8 personas en Buenos Aires encargado del contacto permanente con los clientes.

Para conocer mejor a los clientes del sector educativo y sus opiniones sobre los productos, se realizan periódicamente reuniones directas con maestras. Allí se evalúa el diseño de productos para un correcto desarrollo y uso durante el aprendizaje en los distintos niveles escolares. Una consecuencia de esto es el excelente posicionamiento en volumen de ventas y prestigio de la marca de cuadernos y repuestos **Éxito**, que se afianza entre los consumidores como la mejor alternativa por precio, calidad y servicio.

Satisfacción del cliente

Ledesma realiza entrevistas en forma permanente, seleccionando un segmento de clientes en forma mensual. A dicha información segmentada se la denomina "ola", y a lo largo del año se realizan 11 "olas", logrando un alcance global de todo el mercado. Se realizan entrevistas personales de 35 minutos de duración; los datos recolectados son analizados y los resultados son presentados mensualmente a los altos mandos de la empresa. A su vez, se realizan cinco reuniones de trabajo por año para evaluar resultados y detectar oportunidades de mejora.



Publicidad

Ledesma adhiere voluntariamente al Código de Ética y Autorregulación Publicitaria de la Cámara Argentina de Anunciantes y hace extensiva su aplicación al contenido de los medios en donde pauta, seleccionando los mismos para cumplir con el código y participando de dicho compromiso a su agencia de publicidad.

ISO 9001:2000

En 1996 el Negocio Papel obtuvo la certificación ISO 9001:2000 y en 2002 la re-certificación. Desde el año 2000, Ledesma está embarcada en un importante programa de inversiones por etapas que apunta a mejorar la calidad de los productos y a aumentar la producción. Con la conclusión de la segunda etapa, Ledesma llegó a las 115.141 toneladas actuales (cerca del doble de la producción de 1999), reflejando las mejoras de calidad especialmente en la línea de resmitas **Autor**.

FRUTAS Y JUGOS

El negocio Frutas y Jugos cuenta con más de 100 clientes considerando sus tres negocios:

- > 1. Fruta fresca exportación
- > 2. Fruta fresca mercado interno
- > 3. Jugos.

Las empresas líderes exigen de sus proveedores un alto nivel de calidad por medio de distintas certificaciones. El negocio de Frutas y Jugos está a la altura de estos requisitos por medio de la certificación de las siguientes normas:



CERTIFICACIONES

ISO 9001:2000

El Negocio Frutas y Jugos certificó en 2002 la norma ISO 9001:2000 para los procesos de Limpieza, Protección, Selección, Acondicionamiento, Empaque y Ventas de Frutas Frescas.

GLOBALGAP

Globalgap es una asociación global para la agricultura que establece normativas para la certificación de productos agrícolas en forma voluntaria a nivel mundial. Este protocolo tiene como pilares la inocuidad del producto, el cuidado del medio ambiente y la salud y seguridad de los trabajadores. Ledesma certificó en 2004 la Producción y Manipuleo (Empaque) de Naranjas, Mandarinas, Limones, Pomelos y Paltas en Jujuy.

TESCO NATURE'S CHOICE (NIVEL: ORO)

"Nature's Choice" es un código implementado por la cadena de supermercados inglesa TESCO en su cadena de valor para identificar los principios y prácticas que aseguran que los sistemas de producción y manipulación del producto sean sostenibles, responsables y seguros para el medio ambiente. Consiste en idear y poner en práctica métodos para proteger la salud de los trabajadores y consumidores, reducir el uso de materiales y energía, minimizar los residuos, adoptar el principio de reciclaje, conservar y mejorar el medio ambiente. En el año 2007 se certificó el protocolo Tesco Nature's Choice tras evaluar el cumplimiento de todas estas prácticas en la producción de paltas de Ledesma.

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) Dutch Standard

La Planta de Jugos Concentrados y aceites esenciales cuenta desde el año 2004 con la certificación HACCP que garantiza la inocuidad del alimento en todas las fases de su manipulación. Este standard es auditado anualmente por Det Norske Veritas, recertificándose cada tres años.

SGF (Sure Global Fair) International /IRMA (International Raw Material Assurance)

Sistema de Control Voluntario. Asegura el cumplimiento de las regulaciones alimentarias legales, con las condiciones de calidad y autenticidad requeridas por AIJN (Association of the Industry of Juices and Nectars) desde el año 2000.

COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

Comunicación comercial permanente

Ledesma mantiene un contacto directo con sus clientes. El Gerente de Negocio, el Gerente Comercial y Logístico, los Ejecutivos de cuenta, el Departamento de Administración y Control de Gestión y muy especialmente el departamento de investigación y gestión de la calidad están permanentemente disponibles para consultas, sugerencias y pedidos de información. Periódicamente, personal de Ledesma realiza visitas comerciales y técnicas a los clientes del exterior. En el mercado interno se realizan visitas comerciales semanalmente y visitas técnicas periódicamente.

Gestión de reclamos

Ledesma cuenta con una gestión de reclamos sistematizada en una norma interna de procedimiento acorde a la norma ISO. El alcance de esta gestión es para reclamos recibidos de clientes de fruta fresca de mercado interno y de exportación. Dado el carácter perecedero del producto la gestión de los reclamos debe ser en períodos de corto plazo. El plazo máximo para la recepción de reclamos desde la fecha de recepción del envío son 2 días para el mercado interno y 5 para el externo. Una vez ingresado el reclamo, se da una respuesta en un plazo no mayor a 20 días. Anualmente, todas las áreas involucradas realizan un análisis de las causas de los reclamos en pos de una mejora continua.

Encuesta de Satisfacción

Periódicamente se realizan encuestas a clientes para medir el nivel de satisfacción del producto y detectar los puntos de mejora utilizando una metodología que detecta la brecha (gap) entre sus percepciones y expectativas. La encuesta es realizada por consultores externos y abarca la imagen de Ledesma como proveedor y la calidad del servicio comercial, del servicio logístico y del producto entregado.



Se evalúa la satisfacción de tres canales de clientes: clientes mayoristas de mercado interno; supermercados de mercado interno; y clientes de exportación. Cada año se abarca el 50% del volumen de ventas y dentro de un período de dos años se evalúa a todos los clientes.

Los resultados son comunicados a todas las áreas de la empresa que corresponde para que, en los casos que se detecta algún nivel de insatisfacción, puedan elaborarse las acciones de mejora que sean necesarias.

Inversiones para una mejor producción

Entre 2006 y 2007 Ledesma puso en marcha un proyecto de inversión que aumentó la capacidad de producción de la Planta de Jugos Concentrados, que alcanzó una media de 610 toneladas de fruta procesada por día, con lo que la producción se aproximará a las 7.000 toneladas anuales. Este año continúa aumentando la eficiencia de sus procesos productivos a través de diversas inversiones.

CARNES Y GRANOS

El Negocio Agropecuario de Ledesma tiene 155 empresas clientes de prestigio nacional e internacional, las que utilizan sus productos como parte de sus procesos productivos, para el consumo interno y para la exportación. Ledesma provee un importante volumen de materias primas para la fabricación de alimentos balanceados para aves, aceites y harinas de calidad, y para la exportación directa de granos.

Ledesma abastece de forma directa y sin intermediación a fábricas y molinos, construyendo relaciones de negocio de muchos años de confianza. La ubicación estratégica de las estancias disminuye los riesgos climáticos; junto a las plantas de acondicionamiento propias o de terceros esto asegura la provisión de productos en cantidad y calidad, permitiendo mantener una relación de largo



Afianzando la relación con los clientes

Caso Cargill SA

Ledesma busca permanentemente la integración con sus clientes estratégicos. Un ejemplo de este objetivo es la firma de un convenio con Cargill SA, por el cual La Biznaga SA le alquila el uso de su planta de silos de Estancia La Biznaga (Roque Pérez, Provincia de Buenos Aires) para que esta empresa pueda recibir allí producción de Ledesma y de otros proveedores. Ledesma puede entregar en las mismas condiciones su producción de otras tres zonas a Cargill en elevadores regionales (Pehuajó, Bragado y Rufino). De este modo, aumenta la eficiencia del uso de las instalaciones de Roque Pérez y se bajan los costos de acondicionamiento de los granos de las otras zonas.

plazo con los clientes. Las 200 hectáreas destinadas a realizar ensayos de procesos productivos, en asociación con entidades y empresas del sector, permiten cuidar los suelos y el medio ambiente para lograr la sostenibilidad del negocio.

El cuidado de la genética de la raza Angus desarrollada en la Cabaña La Biznaga desde hace más de 40 años la ha constituido en un sello comercial tanto para la venta de reproductores de Pedigree y puros por cruce, como para la venta de hacienda en pie: los rodeos de Ledesma son reconocidos por su alta calidad por frigoríficos y cadenas de supermercados, lo que permite acceder a mercados diferenciales.



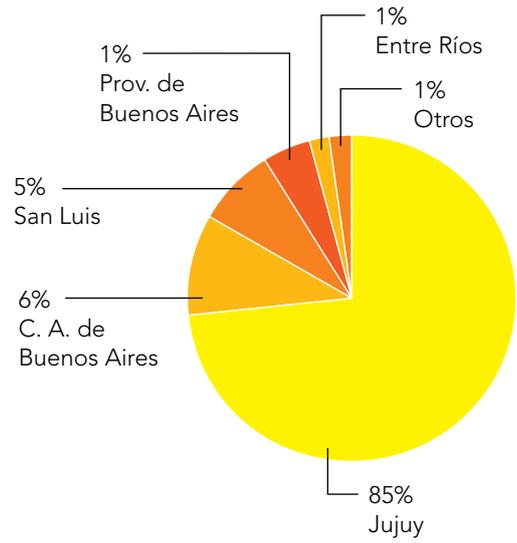
EMPLEADOS

Ledesma tiene la firme convicción de que el éxito se alcanza con dinamismo y una fuerte identificación y compromiso con los valores y principios que enuncia y constituyen su esencia.

Desde sus inicios, el crecimiento de Ledesma se debió al trabajo y a la calidad del desempeño de su fuerza laboral. Su capital humano se caracteriza por la diversidad de estilos que enriquecen la gestión de la empresa y ayuda a adaptarse con mayor facilidad a los cambios y nuevos desafíos. La compañía valora a cada uno de sus 6.500 empleados y los alienta a que crezcan junto a la empresa, brindándoles oportunidades de carrera, capacitaciones, desarrollo interno y recompensas por buenos resultados.



DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE NUESTRO CAPITAL HUMANO

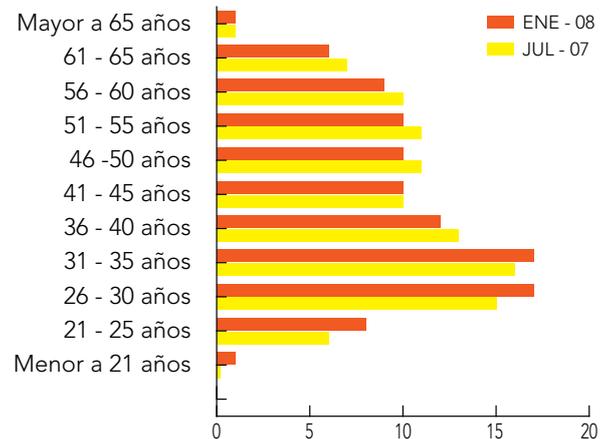


Cantidad de empleados*	Julio 2006	Enero 2007	Julio 2007	Enero 2008
Total	6.669	5.025	6.846	5.129
Cosecheros	889	0	1.100	128
Permanentes	3.143	3.209	3.295	3.326
Temporarios	2.637	1.816	2.451	1.675

*La variación del personal se debe a la zafra, siendo julio el mes con mayor dotación y enero el de menor dotación.



DISTRIBUCIÓN POR EDAD



Cifras de rotación por edades						
	Cantidad de bajas			Índice de rotación		
	Total	Femenino	Masculino	Total	Femenino	Masculino
Total	247	30	217	4%	8%	4%
Menor a 21 Años	3	0	3	7%	0%	7%
21-25 Años	28	4	24	7%	10%	6%
26-30 Años	41	11	30	4%	12%	4%
31-35 Años	19	3	16	2%	4%	2%
36-40 Años	19	5	14	3%	10%	2%
41-45 Años	8	0	8	1%	0%	2%
46-50 Años	13	2	11	2%	8%	2%
51-55 Años	12	2	10	2%	12%	2%
56-60 Años	14	0	14	3%	0%	3%
Mayor a 61 Años	90	3	87	22%	22%	22%

Empleados cubiertos por convenio colectivo de trabajo		
Gremio	Julio 2007	Enero 2008
Alimentación (CAL)*	1%	1%
Azucareros (CAL)	50%	56%
Carga y Descarga (BA)**	0%	1%
Citricultura (CAL)	21%	6%
Comercio (BA)	1%	1%
Contrato de Aprendizaje (CAL)	1%	1%
Papeleros (CAL)	5%	7%
Alimentación (VM)***	2%	2%
Gráficos (VM)	1%	2%
UATRE (Neg. Agropecuario)	2%	3%
Total en convenio	85%	79%
Fuera de convenio	15%	21%

* CAL: Complejo Agroindustrial Ledesma, Jujuy - ** BA: Buenos Aires - *** VM: Villa Mercedes

Capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo permanente del personal es fundamental para permitir la evolución y el crecimiento tecnológico constantes. Ledesma realiza capacitaciones diversas, atendiendo a las necesidades específicas de cada negocio, con profesionales y académicos de primer nivel. Cabe señalar que, para gestionar este campo, la Gerencia de Recursos Humanos está implementando un sistema informático que simplifique y optimice el proceso de capacitación.

Entre los meses de marzo y abril se desarrolló la sensibilización de Educación Empresarial con



la participación de 498 empleados. En estos cursos, de una duración de dos horas y media aproximadamente, se desarrollan temas referentes a Visión, Misión, Principios y Valores, Políticas de Calidad y Medio Ambiente, Normas ISO y Organigramas de la Empresa.

A partir de agosto de 2007 se realiza la capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), en la cual participaron 563 empleados; y un Taller de Manuales Operativos de Puestos (MOP) con el objetivo de sensibilizar y comprometer a 58 supervisores con el uso de estos manuales.

La formación en el Negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol estuvo orientada principalmente a operarios polifuncionales, al Programa de Técnicos Agrónomos, a operarios de tareas especiales y a la formación de supervisores y ayudantes en campo. En las fábricas se hizo hincapié en temas de seguridad y actividades técnicas en general, en la implementación de la ISO 22000 y en cursos de BPM.

En el Negocio Frutas y Jugos las horas de formación fueron dedicadas a BPM, al Sistema de Control de Pérdidas y Normas de Higiene y Seguridad (clasificación de residuos) y a la prevención de enfermedades cuarentenarias.

Las horas de capacitación en el Negocio Papel fueron destinadas a Higiene y Seguridad, Inglés y a la Escuelita Celulósica Papelera. La Escuelita Celulósica Papelera es un programa de entrenamiento de 3 meses de duración para técnicos que terminan la escuela; consiste en medio día de clases formales de Matemática, Física y Química y medio día de aprendizaje en el lugar de trabajo. El último año la Escuelita impartió 24.048 horas entre capacitación y entrenamiento a 18 postulantes, 15 de los cuales fueron incorporados a planta.

Los programas que más horas demandaron en el Negocio Agropecuario durante este ejercicio fueron la finalización del Taller de capacitación para Encargados de Escritorio, el Taller de Corresponsales y los Talleres de Higiene y Seguridad.



Capacitaciones 2007

Negocio/Gerencias	Hs. Capacitación % de Hs.	Capacitación por Hs. Trabajadas
Neg. Azúcar, Jarabes y Alcohol	22.503	0,32%
Neg. Papel	33.822	2,38%
Neg. Frutas y Jugos	4.739	0,34%
Neg. Agropecuario	554	0,10%
Gcias. Corporativas	5.837	0,58%
Directorio / Presidencia	30	0,02%
Total*	67.484	0,58%

**Al ser un indicador de capacitación de 2007, no incluimos a los Cosecheros de Frutas ni a los Zafreros Campo Azúcar.

Evaluaciones de desempeño

Para seguir en el camino de la mejora continua y permitir la superación constante de sus empleados, Ledesma realiza evaluaciones de desempeño al personal fuera de convenio. Así, se analiza el potencial de desarrollo que tiene la persona y su relación con los requerimientos futuros del negocio, de manera de poder trabajar en acciones de mejora y clarificar expectativas.

Las evaluaciones se realizan una vez al año. Cada jefe evalúa a sus colaboradores directos, y luego valida la evaluación con su inmediato superior. Una vez validada la evaluación, se realiza la entrevista de devolución en la cual se informa al colaborador los resultados y se incorporan sus comentarios.

Jóvenes Profesionales

Los Programas de Pasantías y Jóvenes Profesionales se iniciaron en 2002 para identificar y desarrollar personal de alto potencial y desempeño para cubrir vacantes en la empresa. Los profesionales que se incorporan a estos programas son jóvenes con un excelente desempeño académico, gran capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, iniciativa, comunicación y buen manejo de las relaciones interpersonales.

Salarios y convenios colectivos de trabajo

Todos los empleados de Ledesma tienen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil (SMVM). En 2007 el salario medio mensual de Ledesma en Jujuy fue de \$2.258, 32% superior al salario medio del empleo registrado en la provincia. Las permanentes actualizaciones de los convenios colectivos y las renovaciones de los delegados y miembros de los comités sindicales son muestra de la libertad que otorga la empresa al funcionamiento de las asociaciones sindicales.



Evaluaciones de desempeño	2005-2006	2006-2007
Empleados sujetos a evaluación	775	816
% Evaluaciones aprobadas/validadas	92%	82%

Representación de empleados en sindicatos según líneas de negocio

- > UATRE (Complejo Agroindustrial Ledesma): 7 empleados son miembros de la Comisión Directiva del Sindicato.
- > Alimentación (Complejo Agroindustrial Ledesma): 3 empleados son delegados gremiales del sindicato que se renuevan todos los años.
- > Azúcar (Complejo Agroindustrial Ledesma): 22 empleados son delegados gremiales del sindicato; las últimas elecciones se realizaron el 6 de julio de 2008.
- > Papel (Complejo Agroindustrial Ledesma): 19 empleados son miembros de la Comisión Directiva del Sindicato; las próximas elecciones tendrán lugar en diciembre de 2008.
- > Alimentación (Villa Mercedes): 3 empleados son delegados gremiales del sindicato; se renuevan cada 2 años.
- > Gráficos (Villa Mercedes): 2 empleados son delegados gremiales del sindicato y uno es miembro de la Comisión Directiva; se renuevan cada dos años.

POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Ledesma asume el compromiso de crear y mantener un ambiente de trabajo libre de riesgos y un entorno saludable para nuestros empleados.

El objetivo es: cero lesiones y cero enfermedades profesionales.

En el esfuerzo por prevenir lesiones, enfermedades y lograr un buen desempeño en Seguridad y Salud Ocupacional, Ledesma establece los siguientes principios:

> **Prioridad:** La seguridad tiene la misma prioridad que la calidad, la producción, el servicio al cliente y la protección del medio ambiente. Nunca una situación de emergencia o producción justifica la falta de seguridad para las personas.

> **Liderazgo:** Los Gerentes lideran esta política con el compromiso de crear un ambiente de trabajo seguro y de lograr los estándares de Seguridad y Salud Ocupacional esperados.

> **Legalidad:** El cumplimiento estricto de las leyes y normativas aplicables a nuestras actividades en lo que refiere a Seguridad y Salud Ocupacional.

> **Sistema de Gestión:** El control efectivo de los riesgos significativos de seguridad se basa en un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional que es operado por todos los miembros de la organización y bajo el concepto de la mejora continua.

> **Responsabilidad:** El reporte de las situaciones de riesgo es responsabilidad de todos los trabajadores, independientemente de la posición que desempeñan en la empresa. Todos ellos tienen el derecho y la obligación de preguntar, corregir y detener siguiendo los procedimientos aprobados, cualquier acto o condición insegura.

> **Controles periódicos:** El monitoreo permanente de los ambientes de trabajo y controles periódicos a nuestro personal es una rutina que nos permite evaluar el resultado de nuestros esfuerzos por cuidar la salud de los trabajadores.



Capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional

Ledesma trabaja con Det Norske Veritas (DNV), una fundación independiente líder internacional en la provisión de servicios de gestión de riesgos, para la implementación de un nuevo sistema de gestión de la seguridad y Control de Pérdida (Loss Control).

Se realizan los siguientes cursos:

> AMS - Administración Moderna de la Seguridad y Control de Pérdidas.

> Metodología para la Investigación de Accidentes.

A mayo de 2008 se llevan invertidos en este programa aproximadamente \$346.500 y han participado de las capacitaciones 410 empleados.

Comunicación con nuestros empleados

“EnContacto”

Ledesma publica bimestralmente el Boletín Informativo “EnContacto”, distribuido gratuitamente a todos sus empleados. El Boletín informa sobre las principales novedades de la empresa y sus actividades de Responsabilidad Social Empresaria.

A partir del Boletín se han dinamizado otras herramientas de comunicación como las carteleras, que ya alcanzan a toda la organización, y el portal, que se encuentra en etapa de desarrollo. Para ello se creó una red de 40 corresponsales de comunicación interna, que permite que todas las localizaciones de la empresa reciban y generen información, enriqueciendo las relaciones interpersonales, aumentando los conocimientos sobre la organización y facilitando el trabajo diario.



Comunicación con el máximo órgano de gobierno

Debido a que los Directores de Ledesma cumplen funciones técnico – administrativas, están presentes en las distintas gerencias y áreas de la empresa, lo que les permite recoger de fuente directa las inquietudes y los planteos del personal.

MEDICIÓN DEL RUIDO

Negocio de Frutas y Jugos

Anualmente se realiza un relevamiento de los niveles sonoros en las distintas áreas de la Planta de Jugos Concentrados. En función de los resultados se definen los elementos de protección auditiva necesarios. Además, anualmente se realizan charlas instructivas sobre el tema.

El proyecto de ampliación 2007 de la planta involucró la instalación de un nuevo equipo evaporador que cuenta con un escape del vapor agotado de elevado nivel de contaminación sonora. En una primera etapa, se ubicó el escape hacia el lado interno de la fábrica, disminuyendo el impacto sobre las áreas externas. En una segunda etapa, se instaló un condensador de mezcla en el escape, obteniéndose una importante disminución de los niveles sonoros:

Sector	Antes	Ahora
Piso superior (eyectores)	114	86
Piso inferior (bombas)	95.5	91
Calle interna (frente al evaporador)	93	85.5

Posteriormente, se realizaron trabajos de aislación del termocompresor para disminuir aún más el nivel de ruido, alcanzándose:

Sector	Antes	Ahora
Entrepiso termocompresores	Mayor a 130	87
Piso inferior (bombas)	91	89
Calle interna (frente a evaporador)	85.5	78
Oficina Supervisores	70	70

Conociendo Ledesma

De 2004 a 2007 se realizó un programa que permitió a todos los empleados radicados en Jujuy que quisieran hacerlo conocer las instalaciones de la empresa. Acompañados de un familiar o amigo, realizaron una visita guiada a las fábricas de azúcar, papel y frutas. El objetivo fue que se conociera el proceso integral de producción y se viera el resultado de sus tareas en la elaboración de los productos de la compañía y que sus familias y amigos conocieran la empresa de manera directa.

Beneficios para los empleados

Medicina Prepaga: todos los empleados fuera de convenio pueden optar entre Medicus, Galeno o Swiss Medical, cubriendo los costos para el empleado y su grupo familiar primario.

Gimnasio / Club: en cada localización se ofrece a los empleados alguna opción para practicar actividades deportivas a precios preferenciales.

Vivienda: se otorgan viviendas a profesionales que se radican en el Complejo Agroindustrial Ledesma.

Préstamos: se otorgan préstamos al personal para diferentes fines.

Subsidios: se otorgan subsidios a empleados para determinados tratamiento médicos.

Bonus: se otorgan gratificaciones a determinadas personas una vez al año.

Visitas a las fábricas	2004	2005	2006	2007
Cantidad de empleados	319	220	104	16
Cantidad de invitados	201	420	510	98
Total	520	640	614	114
Satisfacción				
Excelente	36%	54%	55%	54%
Muy buena	46%	38%	38%	42%
Buena	18%	8%	7%	4%
Total	100%	100%	100%	100%



PROVEEDORES

Conciente de la importancia de la cadena de valor en la calidad final de sus productos, Ledesma identifica los procesos de producción y elementos clave en el proceso de producción y establece sobre ellos y sus proveedores sistemas de Aseguramiento de la Calidad más estrictos. Ledesma cuenta con un grupo de empresas proveedoras heterogéneo, por su magnitud, localización geográfica y por los sectores industriales a los cuales pertenecen.



Proveedores por negocio. Período 2007 - 2008

Negocio	Cantidad de empresas	Facturación (pesos)	Principales rubros de las empresas proveedoras
Azúcar, Alcohol y Jarabes*	620	259.130.000	Insumos, repuestos, combustible, maquinaria, reparaciones.
Papel*	1118	128.500.000	Papeles especiales y cartones, celulosa, cargas minerales, almidón, aditivos químicos, cal, sal, materiales de embalaje, servicios de impresión, máquinas y equipos, repuestos para máquinas, materiales para construcción, mallas tejidas, construcciones y montajes, sistemas de control automático, servicios comerciales, servicios ambientales.
Frutas y Jugos*	435	42.650.000	Agroquímicos, servicios, envases metálicos, plásticos, de cartón y de madera, equipos y maquinarias y fertilizantes.
Agropecuario	35	42.000.000	Fruta comprada a terceros.
	1767	31.861.330	Fertilizantes, agroquímicos, maquinarias, combustibles y lubricantes, ganadería.

* No se incluyen los proveedores de logística, transporte y distribución.

Compromiso con los proveedores

Las áreas de abastecimiento de los diferentes negocios de la empresa tienen como objetivo asegurar la continua provisión de materias primas, insumos y servicios con niveles de calidad que satisfagan los requerimientos estipulados, a precios adecuados y cumpliendo las pautas de la empresa. Ledesma aplica los procedimientos de compras, selección, evaluación y calificación de los proveedores y verificación de las provisiones bajo la Norma ISO 9001:2000.



Programa de Desarrollo de Proveedores Locales

La comunidad local, según el Estudio Anual de Percepción, prioriza la creación de fuentes de empleo. Durante dos años, Ledesma trabajó en un programa de capacitación de pequeñas y medianas empresas para que pudieran crecer y demandar mano de obra, pero el programa tuvo sus limitaciones, por lo que se lanzó el Programa de Desarrollo de Proveedores Locales, priorizando el desarrollo de proveedores por sobre la capacitación.

El programa, desarrollado junto con la Fundación Premio Nacional a la Calidad y FUJUDES, fue diseñado para potenciar la creación de puestos de trabajo y el desarrollo económico de Jujuy. El objetivo es incrementar las ventas a Ledesma de los proveedores locales, sus volúmenes de negocio y su dotación de personal.

Ledesma identificó pequeñas y medianas empresas (PyMe) de Jujuy que, con financiamiento y asesoramiento en materia de gestión, pudieran reemplazar la contratación de proveedores ubicados fuera de la provincia. Además, el programa apunta a que las empresas crezcan y se fortalezcan para que sean autosuficientes y no dependan exclusivamente de Ledesma para desarrollar sus negocios, lo que permite su sostenibilidad.

En el primer ciclo de implementación del Programa participaron 11 empresas proveedoras que aumentaron sus ventas en 80% de 2005 a 2006 y 78% de 2006 a 2007. En 2008 se incorporaron siete nuevas empresas.

Programa "Juntos Crecemos" para productores de Fruta

En 2006 se inició un proyecto piloto con productores de fruta llamado "Juntos Crecemos", que transfiere conocimiento de mejores prácticas agrícolas y tecnología para que puedan implementarlas en sus propias producciones.



El aumento de la producción del productor se traduce en mayores ventas a Ledesma, lo que implica un beneficio mutuo que asegura la sostenibilidad del programa.

Desde 2006 participan del programa dos proveedores, logrando un incremento de la cantidad de fruta cosechada por hectárea y de la cantidad de fruta comprada por Ledesma de 260%. Se incorporó un proveedor más en 2007 y cinco en 2008, por lo que aún no hay información comparable de su facturación.

Comunicación con proveedores en el Negocio Agropecuario

Ledesma tiene como política generar relaciones de largo plazo con sus proveedores para asegurar un mutuo beneficio, por lo que busca mantener una comunicación fluida mediante diferentes canales.

Además de la calidad de los productos y servicios y el cumplimiento de los plazos de entrega, Ledesma realiza ensayos de productos en sus establecimientos, pruebas de prototipos de maquinarias de campo y capacitación en diferentes procesos. Con los proveedores de fletes se desarrollan estrategias de entregas de granos fuera de los grandes puertos para agilizar las descargas. Estas medidas permiten lograr fidelidad y plantear objetivos en común para lograr beneficios mutuos a largo plazo.

La compañía capacita a sus proveedores en diferentes temas según el negocio y el perfil de las empresas. A las PyMes se les ofrece cursos de estrategias de crecimiento y creación de valor, estilos de conducción, plan de continuidad, gestión de resultados, planificación jurídica y fiscal, RSE y desarrollo sostenible, conducción de RRHH, negociación, entre otros. A los proveedores de servicios –por ejemplo, contratistas de maquinarias– se los capacita junto con los empleados de la compañía en el uso y manejo de maquinaria agrícola con especialistas del rubro.



COMUNIDAD

Desde sus inicios, la empresa y la Fundación Ingenio Ledesma realizaron numerosas acciones destinadas a promover el desarrollo, la educación y la mejora de la calidad de vida de los habitantes, en especial en la provincia de Jujuy, donde desarrolla la mayor parte de sus actividades productivas.

Al comienzo, estas acciones estuvieron vinculadas a la creación de hospitales, escuelas, provisión de servicios públicos, la donación de terrenos al estado provincial para la construcción de viviendas, de plazas y espacios públicos. Dentro de estas acciones cabe mencionar la creación de la Escuela Técnica Ingeniero Herminio Arrieta, la Escuela Primaria Ingeniero José María Paz, los hospitales Oscar Orías, Calilegua y El Talar, y diversos clubes.

A partir del año 2002 y con la creación del Área de RSE, el foco está puesto en la promoción del desarrollo local a partir de tres líneas de acción:

- > la reducción de la brecha tecnológica en la región;
- > potenciar el desarrollo económico por medio del trabajo con PyMes (proveedores y productores); y
- > la construcción de alianzas con organizaciones comprometidas con el desarrollo sostenible para promover el capital social local.

Programa de Capacitación Informática

La brecha entre los que están capacitados en informática y los que no lo están amenaza con convertirse en una nueva forma de exclusión social. Para reducir este problema, Ledesma inició en 2002 el Programa de Capacitación Informática junto con actores locales y el INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica).

El programa capacita gratuitamente en informática e Internet a aquellas personas que, por falta de recursos económicos, no tienen la posibilidad de hacerlo. Así, los alumnos pueden mejorar su calidad



Inversión en la comunidad	2006-2007	2007-2008
Subsidios internos grupo Ledesma	235.118	580.633
A empleados	60.387	84.713
Clubes	174.730	495.920
Fortalecimiento a instituciones diversas	195.579	217.116
Proyectos	299.324	503.559
Gastos generales	7.704	11.813
Total área RSE	737.724	1.313.121
Donaciones de Presidencia	293.195	166.500



de vida a través de un mayor aprovechamiento de las nuevas tecnologías y mejorar su empleabilidad. En 6 Centros con más de 100 computadoras y 11 profesores, casi 1.000 jóvenes y adultos acceden a cursos de conocimiento general, Soportista, Autocad y Programación. También se ofrecen períodos de práctica en la empresa a alumnos destacados.

Con creatividad e innovación, Ledesma busca permanentemente aumentar las oportunidades de las nuevas tecnologías para mejorar la calidad de vida. Gracias al esfuerzo de quienes se están capacitando, y al apoyo de socios del sector privado (IBM, Intel, Microsoft), del sector público, de las universidades y de la sociedad civil, entre noviembre de 2002 y junio de 2007 ya se capacitó gratuitamente a 5.075 personas.

Programa Redes para el Desarrollo de Jujuy

Para hacer frente a los problemas que enfrentan las sociedades modernas es necesario coordinar acciones entre los diferentes actores sociales. Por ello Ledesma promueve proyectos y alianzas que busquen potenciar el desarrollo de la Provincia de Jujuy a través del Taller de Trabajo "Redes para el Desarrollo de Jujuy". La cuarta edición del programa se realizó en 2006 con la participación de más de 60 representantes de organizaciones empresarias, de la sociedad civil y del Estado y reconocidos expositores.

Concurso Ledesma de Pintores Jujeños

Para fomentar la cultura, desde 2005 se realiza bianualmente, y en colaboración con la Secretaría de Turismo y Cultura de Jujuy, el Concurso Ledesma de Pintores Jujeños. En el primer año del concurso, que cuenta con un prestigioso jurado compuesto por miembros de la Academia Nacional de Bellas Artes, se presentaron 600 participantes, y en 2007 fueron 731.



Un equipo ganador

Desde el año 2006, junto con FUNCEI (Fundación del Centro de Estudios Infectológicos) y las autoridades educativas de la región, se realiza anualmente el proyecto “Un equipo ganador” para promover la prevención de enfermedades. El núcleo del programa es una capacitación dirigida a la prevención de enfermedades y a la promoción de una mejor calidad de vida a través de una buena salud, rescatando la importancia de temas como la alimentación balanceada, el cuidado dental, la higiene y la práctica deportiva.

La capacitación se realiza con el libro estudiantil de FUNCEI “Un Equipo Ganador: tu sistema inmunológico”, y está destinada a las escuelas primarias de la zona, llegando a aproximadamente 1.250 alumnos de quinto grado. Tres especialistas del FUNCEI capacitan a los docentes y a dos alumnos por escuela para que éstos a su vez vuelquen la capacitación en sus casas de estudios. Cada “docente-capacitador” recibió una Guía Didáctica Docente, con la cual trabajó con sus alumnos.

Mejora de la calidad educativa

Se está desarrollando un proyecto piloto de 12 meses con el Colegio FASTA de Libertador General San Martín para mejorar los contenidos de las asignaturas de lengua y matemáticas en todos los niveles de escolaridad.



Donaciones

Ledesma continúa realizando donaciones de azúcar y cuadernos a comedores e instituciones (particularmente en la Provincia de Jujuy) y brindando apoyo económico a empleados y familiares que enfrentan situaciones de crisis. Entre junio de 2007 y mayo de 2008 Ledesma realizó donaciones por 180.420 kg de azúcar, 265 resmas y 12.800 cuadernos y 2.227 repuestos escolares. La mayoría de estas donaciones se destinaron a escuelas, comedores y organizaciones sin fines de lucro ubicadas en localidades cercanas al complejo agroindustrial de Libertador Gral. San Martín. También se realizan donaciones a instituciones ubicadas en otras zonas de la Provincia de Jujuy, canalizadas a través de Caritas Jujuy.

MEDIO AMBIENTE

La estrategia de negocios de Ledesma se basa en la protección del ambiente. Esto es clave para la sostenibilidad de Ledesma, ya que toda su producción proviene de la tierra.

Desde sus comienzos, Ledesma participa activamente en la protección del ambiente: en 1975 la compañía donó las 76.300 hectáreas de selva y bosques nativos que hoy componen el Parque Nacional Calilegua; y recientemente desarrolló e implementó un Plan de Ordenamiento Territorial para preservar los ecosistemas naturales de la zona.

La política ambiental de la compañía se fundamenta en aplicar medidas preventivas en el cuidado de los recursos naturales y en minimizar el impacto de las actividades en todos los segmentos de negocio de la empresa. Bajo la estrategia de negocios basada en la integración y la sinergia de los procesos productivos, Ledesma recicla todos los materiales posibles, utilizando los residuos de un negocio como insumos para el desarrollo de otra actividad. En este contexto, la responsabilidad ambiental de la compañía consiste en el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales, complementado con la correcta gestión de los residuos que no son renovables.

Ledesma cuenta con áreas de Investigación y Desarrollo que tienen 9 campos experimentales donde se evalúan nuevas variedades de caña de azúcar y se llevan adelante ensayos de campo; y con laboratorios que investigan mejores prácticas para la conservación de suelos, fertilización, control de plagas y enfermedades, y control y aseguramiento de la calidad de la materia prima tanto en el campo como en el proceso industrial. El objetivo es mejorar permanentemente el uso del agua y del suelo para garantizar mejoras en la productividad y la preservación de los ambientes naturales.



POLÍTICA AMBIENTAL

1. **Cumplimiento de Normas:** Asegurar el encuadramiento de nuestras actividades dentro del marco de la legislación medioambiental vigente y aplicable en la materia.
2. **Enfoque Preventivo:** Aplicar un enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
3. **Responsabilidad:** Promover la responsabilidad medioambiental en todos los niveles dentro de la Empresa, como así también entre proveedores, clientes y la sociedad en general.
4. **Comunicación:** Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
5. **Mínimo Impacto:** Evaluar y minimizar el impacto de los diferentes procesos productivos sobre el medio ambiente
6. **Eficiencia:** Buscar maximizar la eficiencia en la utilización de energía y recursos naturales
7. **Reciclado:** Fomentar el reciclado de recursos naturales y materiales.
8. **Calidad:** Procurar las acciones necesarias para cumplir con los requisitos que, en materia de medioambiente, exigen distintos certificados de prestigio internacional.
9. **Monitoreo:** Monitorear en forma habitual el impacto de nuestras actividades sobre el medio ambiente.
10. **Compromiso:** Promover la formación y entrenamiento del personal en materia medioambiental en conformidad con los principios enunciados.

Enfoque de Gestión como respuesta al cambio climático

El gran desafío que impone hoy el cambio climático consiste en integrar sus impactos, riesgos y oportunidades a las decisiones de inversión. Siguiendo su compromiso con el desarrollo sostenible, Ledesma es consciente de que debe anticiparse y adaptarse a una economía global con restricción al carbono.

Para ello, Ledesma debe comprender y gestionar los riesgos y costos asociados al cambio climático, sus emisiones de gases de efecto invernadero y su cadena de valor, e incluir iniciativas para mitigar esos riesgos y sus costos. El objetivo es implementar las mejores prácticas en la gestión de costos relacionados al clima y en la identificación de oportunidades, para mejorar o extender la posición competitiva y prepararse adecuadamente para futuras políticas nacionales e internacionales relacionadas con la protección del clima y para las nuevas condiciones del mercado.

En este sentido, Ledesma cuenta con la ventaja que supone la caña de azúcar, uno de los cultivos más eficientes en la captura de carbono de la atmósfera y una fuente de energía – ya sea como biomasa o a través de la producción de alcohol – renovable.

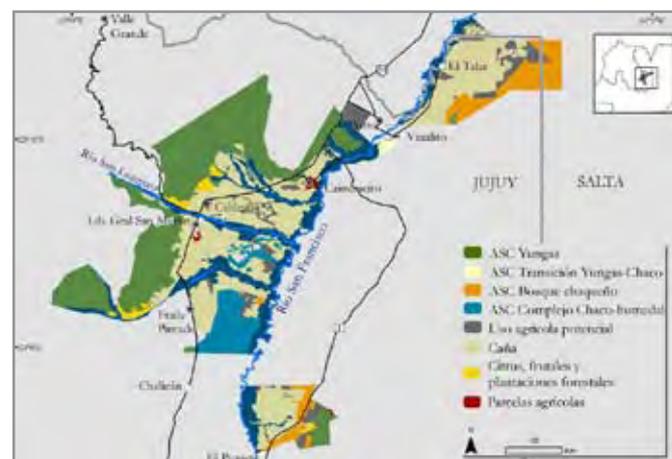
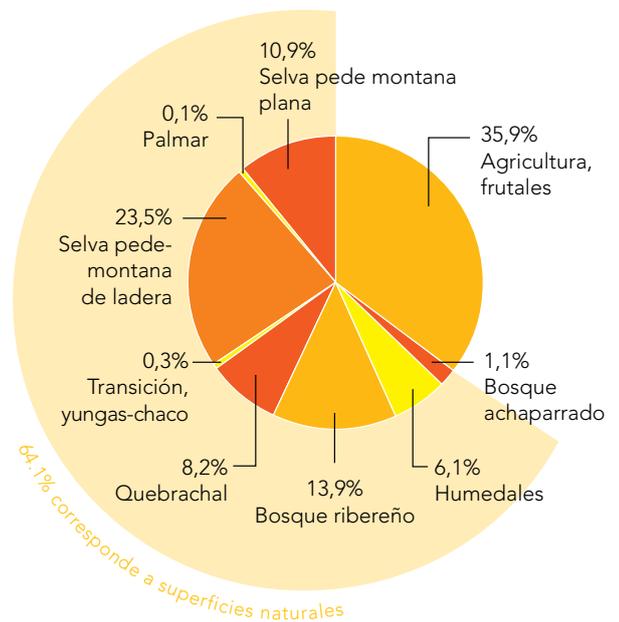
Biodiversidad

En Jujuy, Ledesma cuenta con 100.000 hectáreas naturales en donde la compañía no realiza actividades productivas y 57.000 hectáreas explotadas donde produce caña de azúcar y frutas cítricas. Estas tierras están ubicadas en un área de gran diversidad biológica, en un área de transición de dos ecosistemas del norte argentino: las selvas subtropicales de montaña y los bosques chaqueños.

Para compatibilizar su crecimiento económico con la preservación de la biodiversidad y asegurar así un desarrollo sostenible, Ledesma realizó un Plan de Ordenamiento Territorial.



ECOSISTEMAS NATIVOS Y TIERRAS AGRÍCOLAS DE LEDESMA



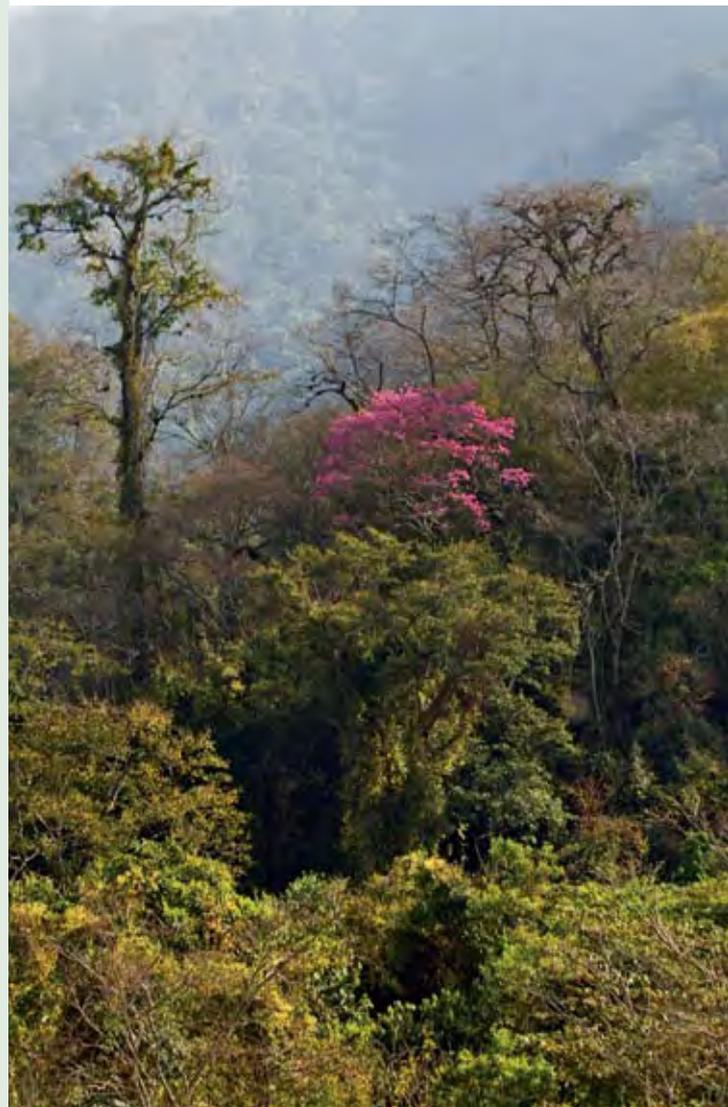
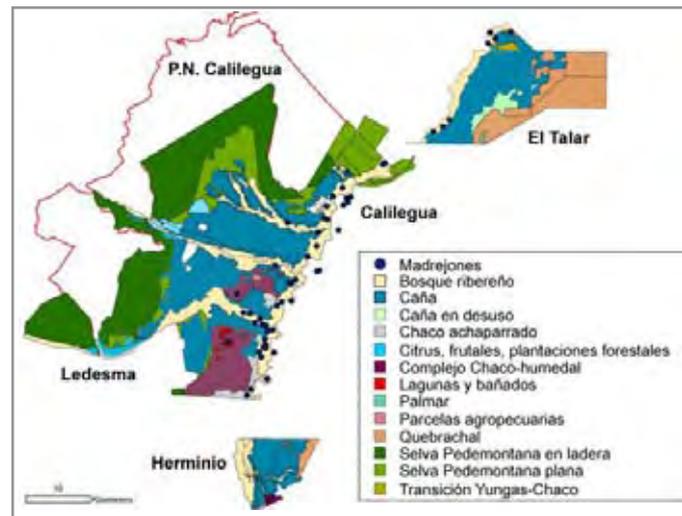
PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL (POT)

Ledesma es la primer empresa en 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 Pro Yungas, la máxima autoridad científica sobre las yungas. De las 157.556 ha pertenecientes a la empresa, el total de áreas productivas en la actualidad es de 54.888 ha (35%); en función del POT, éstas pueden aumentar hasta 63.922 ha (41%) y la compañía se comprometió a mantener 91.165 ha (59%) a la conservación de sistemas naturales. El POT fue aprobado por la Provincia de Jujuy como autoridad de aplicación y obtuvo la adhesión de la Administración de Parques Nacionales y las organizaciones no gubernamentales Fundación Vida Silvestre Argentina y Greenpeace Argentina.

Adicionalmente, a partir del año 2007 se inició el primer plan de monitoreo ambiental en áreas silvestres de conservación y en áreas bajo cultivo identificadas en el ordenamiento. Con este monitoreo, llevado adelante por la Fundación Pro Yungas, se obtendrá información que permitirá evaluar a través del tiempo el impacto de prácticas de conservación de áreas silvestres y el impacto en áreas bajo cultivo.

De esta manera, el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Monitoreo pasan a ser parte de la estrategia de gestión ambiental y herramientas clave para el desarrollo sostenible de Ledesma.



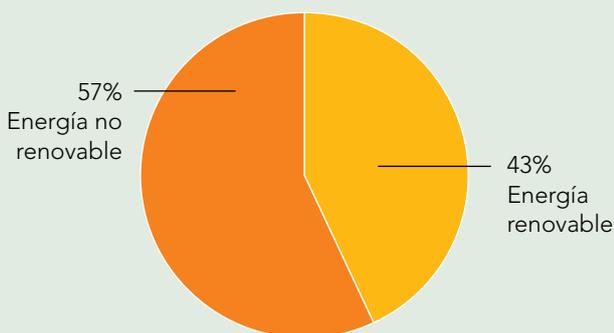
Consumo de energía primaria

El 43% de la energía primaria utilizada por Ledesma proviene de dos fuentes renovables: el bagazo, que proviene de la molienda de la caña de azúcar, y el uso del recurso hídrico para generación hidroeléctrica. Estas fuentes provienen de recursos renovables con mínimo impacto ambiental y ponen de manifiesto el compromiso de Ledesma respecto del cambio climático. El CO₂ emitido por la combustión del bagazo fue formado mediante el proceso de fotosíntesis de la caña, el cual requirió la captación de igual volumen de CO₂ atmosférico, por lo que no incrementa la concentración de CO₂. Por su parte, la hidroelectricidad no es producto de combustión, por lo que tampoco afecta el cambio climático.

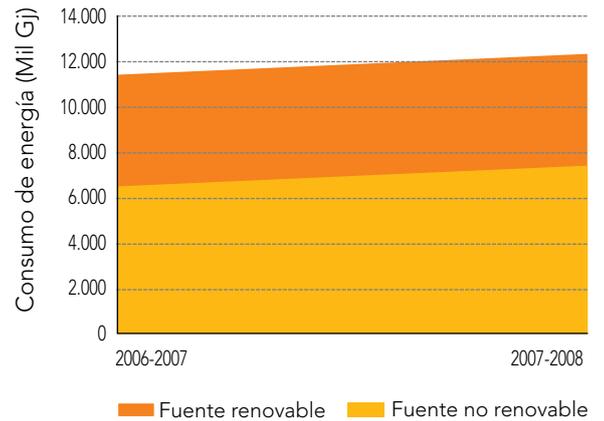
Las otras dos fuentes de energía utilizadas son:

- > Gas natural, que se recibe de la red trocal de distribución, más concretamente, del gasoducto de Campo Durán a San Lorenzo.
- > Gasoil, usado por distintos vehículos (cosechadoras, tractores, camionetas).

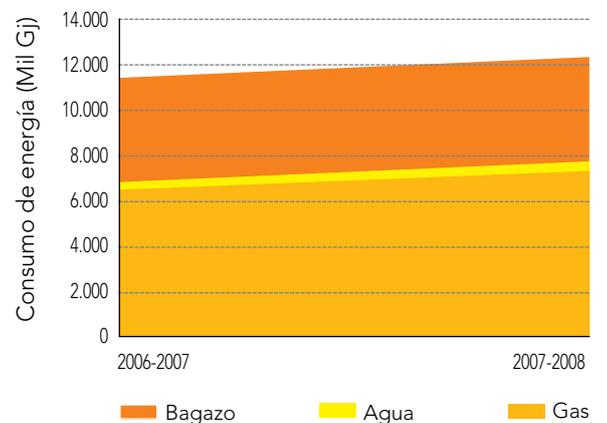
CONSUMO TOTAL DE ENERGÍA PRIMARIA 2007-2008



CONSUMO DIRECTO DE ENERGÍA POR TIPO DE FUENTE



CONSUMO DIRECTO DE ENERGÍA POR TIPO DE FUENTE PRIMARIA



Inocuidad del bagazo

Ledesma enfrentó una causa judicial por supuesta contaminación que fue rechazada por la Justicia. El 12 de febrero de 2008 la Corte Suprema de Justicia de la Nación dejó en firme el fallo dictado el 16 de diciembre de 2005 por la Sala IV de la Cámara en lo Civil y Comercial de la Provincia de Jujuy respecto de la inocuidad del bagazo. La Cámara había concluido: "el bagazo que se acumula como consecuencia de la actividad industrial de la Empresa LEDESMA, no constituye fuente contaminante del medio ambiente en la ciudad de Ldor. General San Martín." La prueba principal que respaldó esta conclusión es un peritaje realizado por la Universidad Nacional de Jujuy que probó que la compañía trata eficazmente el bagazo con el método aprobado por la Secretaría de Medio Ambiente de la Nación (método Ritter), lo que garantiza la inocuidad de su materia prima papelera.

Producción y consumo de energía

Ledesma se autoabastece del 100% de la energía eléctrica que consume en sus procesos productivos en Jujuy, lo que le permite garantizar la producción permanente y basar su producción en bio-energía.

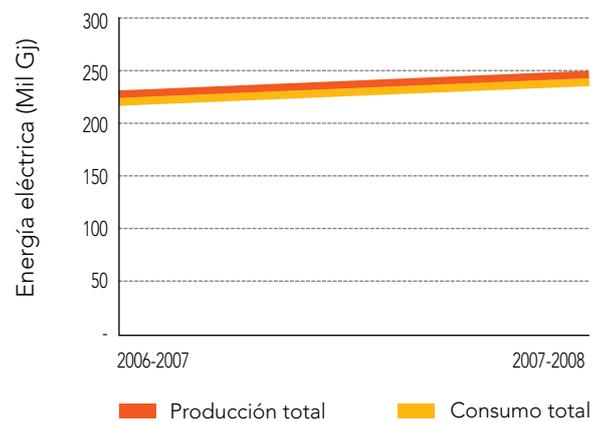
Las plantas industriales de Ledesma en Jujuy reciben energía principalmente de dos maneras: como vapor de agua y como electricidad. Con el bagazo y el gas, que se queman en calderas, se genera calor para convertir agua en vapor, el cual, a su vez, se emplea en las plantas para mover maquinaria industrial y para generar electricidad en turbogeneradores. (Cabe mencionar que desde 1994 Ledesma es miembros de la UTE que explota el yacimiento petrolífero y gasífero Aguaragüe en la provincia de Salta, del que le corresponde el 4% de la producción, por lo que utiliza gas propio.)

En períodos picos de consumo energético, Ledesma compra energía eléctrica de la red pública pero a lo largo del año vende un volumen mayor a la red. La energía eléctrica comprada a la red representó

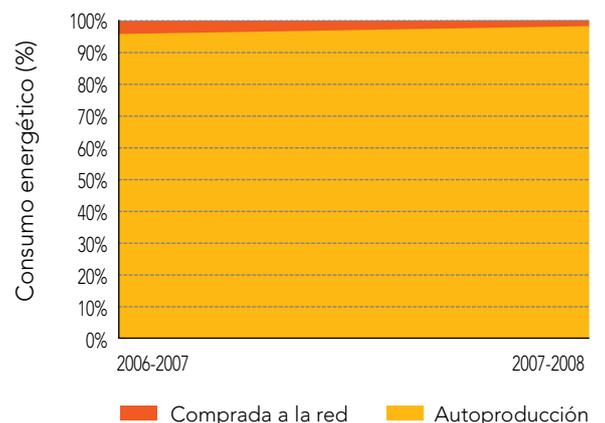


Energía	2006-2007	2007-2008
Consumo directo de energía primaria no renovable		
Consumo de gas natural (gj)	6.201.984	6.611.444
Consumo de gas oil (gj)	304.838	297.218
Total	6.506.822	6.908.662
Consumo directo de energía primaria renovable		
Consumo de bagazo (gj)	5.173.108	5.304.304

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA



CONSUMO TOTAL DE ENERGÍA SEGÚN FUENTE DE ABASTECIMIENTO

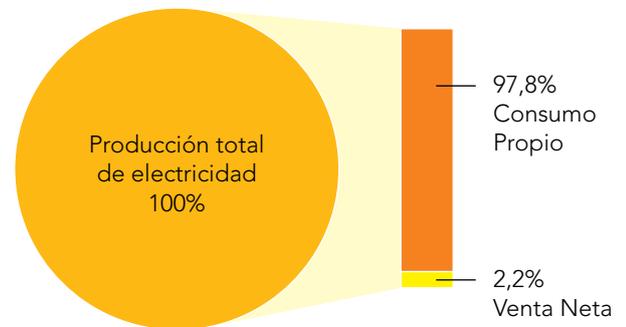


el 3,5 % del consumo total en 2006-2007 y 1,4% en 2007-2008. En otros momentos del año, la central termoeléctrica entrega a la red su producción excedente, que representó el 6% de la producción total en el ejercicio 2006-2007 y el 4% de la producción total en el ejercicio 2007-2008.

La generación eléctrica de la central termoeléctrica se realiza principalmente en base al bagazo y en segundo lugar al gas natural, con lo cual el aporte de la electricidad remanente a la red eléctrica implica el desplazamiento de otras fuentes de generación eléctrica con mayor intensidad de carbono, redundando en reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. La Central termoeléctrica cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental y esta bajo el ámbito de control del ENRE (Ente Nacional de Regulación de Energía).



**BALANCE DE ENERGÍA ELÉCTRICA
PRODUCCIÓN, CONSUMO Y VENTA NETA
2007-2008**



Energía eléctrica		
Producción y consumo de energía eléctrica (mwh)		
Producción total	231.596	246.418
Consumo (mwh)		
Autoproducción	218.289	237.461
Comprada a la red	7.730	3.427
Total	226.019	240.889
Venta neta (mwh)		
Electricidad vendida a la red	13.308	8.956
Venta neta (elect. vendida – elect. comprada)	5.577	5.529

Emisiones gaseosas

Los resultados obtenidos en las mediciones de la calidad del aire realizadas hasta el momento muestran que las concentraciones ambientales de Partículas Suspendidas, Dióxido de Nitrógeno, Monóxido de Carbono y Dióxido de Azufre, determinadas a sotavento del sitio monitoreado, fueron inferiores a las concentraciones máximas de las Normas de Calidad de Aire Ambiente, establecidas en el Decreto 5980/ 2006 de la provincia de Jujuy.

Gestión de residuos

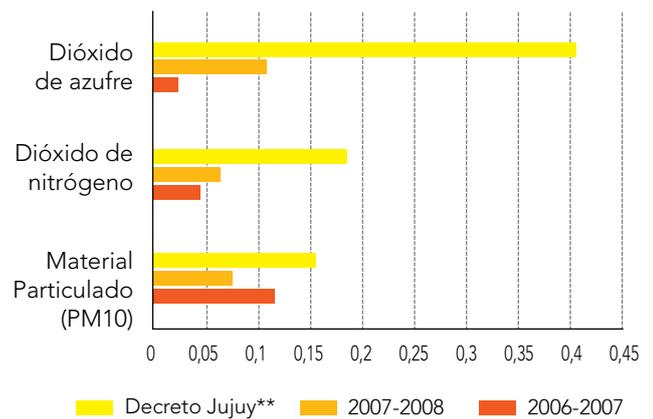
En el complejo agroindustrial de Jujuy se busca transformar los residuos e incorporarlos al ciclo natural de transformación de las sustancias orgánicas e inorgánicas. Ledesma cumple con las normas provinciales de gestión de residuos e incorpora buenas prácticas y normativas internacionales sobre manejo y destino de los residuos para mejorar sus procesos. Los distintos negocios certificaron normas como EurepGAP (European Retailers and Producers Good Agricultural Practices) y BPM – auditada por técnicos independientes. Ledesma procura minimizar los residuos sólidos, derivando los generados a un predio propio de una hectárea, parcialmente techado, donde se busca reciclar,



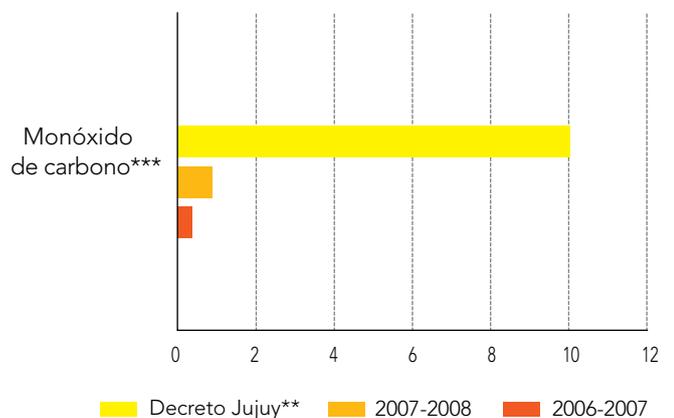
Concentración atmosférica de material particulado y gases de combustión

Concentraciones en aire ambiente. Promedio diario (mg/nm ³)*	2006-2007	2007-2008	Decreto Jujuy**
Material particulado (pm10)	0,112	0,071	0,15
Dióxido de nitrógeno	0,04	0,06	0,18
Dióxido de azufre	0,02	0,1	0,4
Monóxido de carbono***	0,3	0,7	10

CONCENTRACIÓN ATMOSFÉRICA EN COMPLEJO INDUSTRIAL LEDESMA (mg/Nm³)



CONCENTRACIÓN ATMOSFÉRICA EN COMPLEJO INDUSTRIAL LEDESMA (mg/Nm³)



* Concentraciones máximas diarias (24 hs) en aire, en condición durante zafra, en situación hipotética más desfavorable.
 ** Decreto jujuy n° 5980 normas de calidad de aire ambiente (promedio diario) (mg/ nm³).
 *** Valor promedio para 8 horas.

reutilizar materiales y clasificar los residuos peligrosos para ser enviados a un operador autorizado para su disposición final.

En caso de ser posible se busca la reutilización de materiales por otra área de la empresa o su reciclaje (es el caso de cartones, papeles con y sin escritura y plásticos de distinto tipo, que pueden ser comercializados). Los residuos contaminados con hidrocarburos o biocidas, por su parte, son enviados a operadores autorizados para su incineración. La disposición final de residuos sólidos, salvo los residuos orgánicos que son dispuestos en campo, se deriva al predio de transición de residuos sólidos industriales con el objeto de clasificarlos para reciclar.

En cuanto a los residuos líquidos, Ledesma cuenta con un Sistema Integral de Tratamiento de Efluentes para la reducción de la carga orgánica de sus aguas industriales. El sistema, que permite a Ledesma cumplir con todas las obligaciones legales vigentes, tiene 4 etapas:

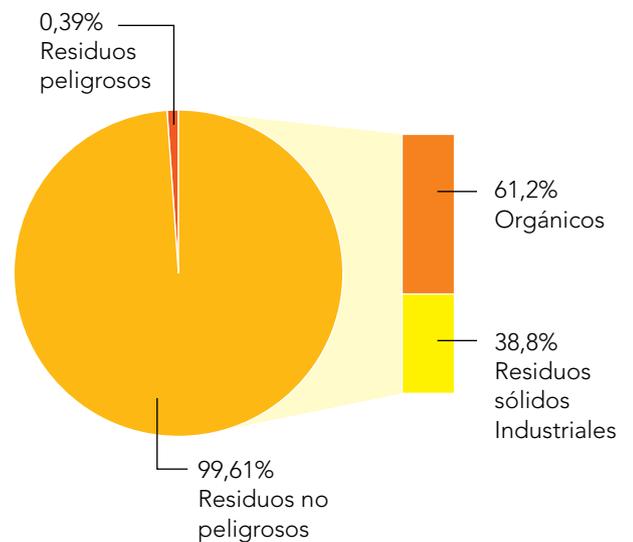
- > separación primaria en planta de rejillas, que retiene los sólidos que superan 1,5 mm;
- > tratamiento anaeróbico en 2 reservorios de 21 ha de superficie y 4 m de profundidad;
- > un sistema de tratamiento aeróbico de 13 ha de superficie con 27 aireadores superficiales; y
- > un tratamiento final de pulimento o terminación con 2 lagunas con un total de 64 ha.



Generación por tipo de residuo (t)	2006-2007	2007-2008
Residuos peligrosos	371,7	454,7
Aceites usados	157,7	81,0
Residuos con hidrocarburos	205,2	273,6
Cubiertas	-	95,8
Reactivos de laboratorio	0,1	0,5
Asbestos y amianto*	8,7	3,7
Residuos no peligrosos	95.284,8	114.819,8
Orgánicos	55.100,0	70.220,0
Residuos sólidos industriales (chatarra, celulosa, plástico)	40.184,8	44.599,8
Total Residuos	95.656,5	115.274,5

* Hasta su eliminación total en 2009.

GENERACIÓN DE RESIDUOS 2007-2008



En el Negocio Papel, la Fábrica de Cuadernos de San Luis cuenta con un novedoso sistema sin antecedentes en plantas similares que convierte a los residuos (tintas y adhesivos) en ladrillos aptos para la construcción. Esta planta tiene además la certificación de norma ISO 14.001.

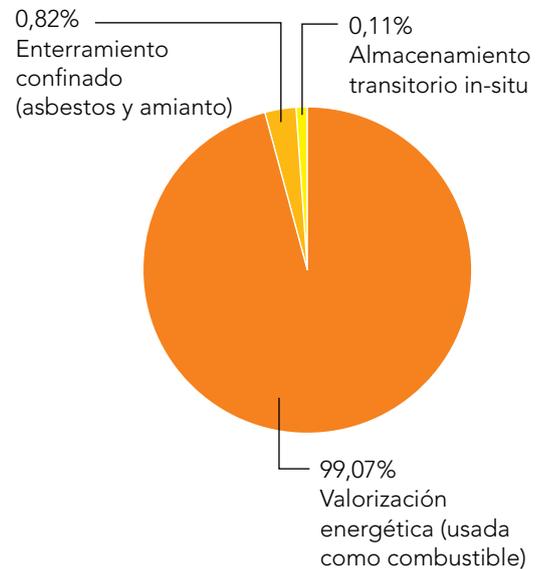
Generación y disposición de residuos peligrosos

En el Complejo Industrial de Jujuy, los aceites usados en los distintos procesos, una vez cumplida su vida útil, son estoqueados en un tanque de 50 m³ de capacidad. Desde allí, cumpliendo las disposiciones que rigen en la Provincia de Jujuy, es derivado a un operador final, donde el residuo es valorizado energéticamente (un litro de aceite usado tiene idéntica capacidad energética que un m³ de gas.) Así, los aceites usados y los residuos contaminados con hidrocarburos, sustituyen el uso de combustibles fósiles. Producida la incineración, Ledesma recibe el certificado de disposición final que da garantía de cumplimiento de los requisitos legales.

Ledesma cuenta con un predio cercado y debidamente señalado para la confinación y disposición según legislación vigente de amianto y asbesto. La compañía también cuenta con un Depósito de Residuos Peligrosos Corporativo habilitado por la autoridad ambiental provincial para el almacenaje transitorio de residuos peligrosos debidamente confinados.

En cumplimiento a la Ley Provincial 5.410 y su decreto reglamentario 6.018, Ledesma está inscripta en el registro de poseedores de PCB's. El plan de descontaminación fue aprobado por la autoridad ambiental provincial y ya se cumplió en más de un 90% dentro de los plazos comprometidos.

DISPOSICIÓN DE RESIDUOS PELIGROSOS EJERCICIO 2007-2008

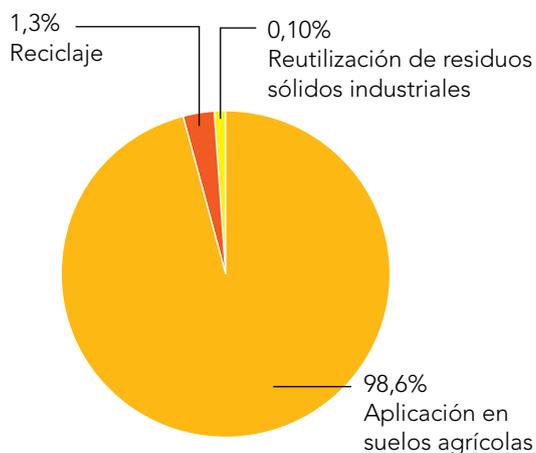


Generación y disposición de residuos no peligrosos

Mediante la clasificación en origen, el sector industrial y las áreas administrativas disponen sus residuos según normas establecidas en función del tipo y calidad de los mismos. Al clasificar en origen los materiales, en el predio de transición los residuos sólidos pueden ser separados y preparados para su posterior reciclado o venta, habiendo evitado su destrucción cruzada.

Los residuos orgánicos, por su parte, son enviados a campo y se utilizan como aporte en áreas bajo cultivo de caña, lo que permite dar otra disposición a la materia orgánica generada.

DISPOSICIÓN DE RESIDUOS NO PELIGROSOS EJERCICIO 2007-2008



Generación de residuos no peligrosos por tipo de disposición (t)	2006-2007	2007-2008
Reciclaje	1.147	1.488
Chatarra metálica	939	828
No metálicos (celulosa, plásticos, bolsas)	208	660
Reutilización de residuos sólidos industriales	38	112
Aplicación en suelos agrícolas	94.100	113.220
Cáscara cítrica (planta de jugos)	46.624	60.813
Fibra de papel recuperada	4.320	4.800
Residuos orgánicos de patio de caña	2.150	2.400
Cenizas de calderas	39.000	43.000
Otros	2.006	2.207
Total generado	95.285	114.820

“DESTINO RESIDUOS PLÁSTICOS”

Negocio Agropecuario

La actividad agrícola requiere una gran cantidad de insumos con envases potencialmente contaminantes como los bidones plásticos de los agroquímicos y fertilizantes y los envases para el almacenamiento de granos secos en “silos bolsas”, incorporados en forma masiva recientemente.

Desde mediados de 2006 surgieron empresas recicladoras habilitadas por la Secretaría de Política Ambiental de la Provincia de Buenos Aires para el tratamiento de estos residuos especiales. Estas empresas



se responsabilizan de la destrucción, lavado y reciclado, y elaboran con el plástico reciclado productos como postes, varillas, tablas para uso rural, caños plásticos para fibra óptica, bolsas de residuos y carteles, entre otros, en base a normas preestablecidas por la Secretaría.

El compromiso contraído entre las empresas recicladoras y las empresas agropecuarias quedó constatado en un Certificado de Cuidado del Medio Ambiente en el cual se detalla la cantidad de plásticos retirados. Al asumir este compromiso, Ledesma contribuye al cuidado del medio ambiente por medio de la reducción del impacto ambiental que implicaría la quema o entierro de estos envases y evita el riesgo de que los plásticos desechados sean utilizados de manera inadecuada por terceros desconocidos.

El cuidado del agua en Ledesma

Ledesma utiliza agua para regar sus cultivos de caña de azúcar y de frutales y para las tareas industriales. El manejo cuidadoso de los recursos naturales es fundamental para la empresa para garantizar mejoras en la productividad y la preservación del recurso natural. Ledesma es consciente de la importancia del agua en los ecosistemas donde opera y por ello cuida este recurso natural buscando aumentar la eficiencia de sus sistemas de riego.

Ledesma capta el agua de ríos y pozos y la distribuye a los campos, las plantas y demás instalaciones. El 86% de la superficie cultivada se riega por el sistema de riego por gravedad y el 14% restante a través de tres métodos de riego presurizado: el riego mecanizado, el riego por aspersión e incluso el riego por goteo.



Iniciativas para reducir impactos relativos al uso de materiales

Negocios Azúcar, Jarabes y Alcohol, Frutas y Jugos y Agropecuario

Tanto en la producción de caña de azúcar como de frutas prevalece el uso racional de productos fitosanitarios. Para ello, Ledesma adoptó un enfoque preventivo basado en la filosofía del Manejo Integrado de Plagas, incluyendo las siguientes acciones:

- > Utilización del material de propagación disponible con mayor grado de adaptación al ambiente, vigor y tolerancia natural a plagas y enfermedades, de modo de reducir la necesidad de empleo de plaguicidas.
- > Uso de las mejores técnicas de cultivo aplicables, tendientes a lograr en lo posible un manejo cultural de plagas y enfermedades que complementen, minimicen o supriman la necesidad de uso de productos fitosanitarios. Ej.: riego localizado, cultivo en camellones, labranza cero sin roturación, podas, fertilización, etc.
- > Empleo de técnicas de monitoreo de plagas y enfermedades, siempre que estén disponibles y aplicables al medio, a fin de minimizar la necesidad de intervención química, acotando la misma a casos en que los niveles poblacionales de las plagas lo ameriten.
- > En caso de necesidad de utilización de productos fitosanitarios, se emplearán productos registrados para el cultivo, procurando priorizar aquellos que causen el menor impacto ambiental (menor toxicidad, volatilidad, etc.), siempre que sean eficaces para el uso elegido.
- > Capacitación del personal vinculado al manipuleo, dosificación y aplicación de productos fitosanitarios, a fin de prevenir potenciales accidentes y asegurar que las aplicaciones se hagan respetando los principios de buenas prácticas agrícolas.
- > Todos los envases de agroquímicos son dispuestos en operador de residuos peligrosos como la ley exige.

Tras una larga búsqueda de casos exitosos, en 1983 Ledesma comenzó a aplicar un proyecto de drenajes subterráneos para evitar la salinización de suelos expuestos a riego. Desde entonces hasta 2006 se instalaron tuberías de drenaje subterráneo de fabricación propia en más de 11.000 hectáreas cultivadas con caña de azúcar, lo que resultó clave para asegurar la preservación de los suelos y la consiguiente sostenibilidad del negocio.

En el negocio de Frutas y Jugos, se utiliza parte del condensado vegetal originado en el proceso de evaporación para la limpieza de estructuras y el lavado de fruta, lo cual permite una reducción de una media de 6 m³/h del consumo de agua en el período productivo. Por otra parte, en todas las quintas de frutales se utiliza riego localizado, de alta eficiencia en la aplicación, permitiendo un uso racional del recurso agua.



Campaña de Reciclado de envases PET en los campamentos

En el año 2007 se realizó una prueba piloto del Programa “Aprendiendo a Reciclar” por medio del cual los habitantes y los alumnos de las tres escuelas de los campamentos zafreros clasificaron los residuos, separando los envases de plástico. Esta iniciativa se repitió en 2008.

Los envases recolectados fueron vendidos y lo obtenido de la venta, más una contribución por parte de la empresa de igual monto, se destinó a la compra de elementos de gimnasia para los alumnos. Se recolectó un total de 1.963 kg de plástico, que por la venta representó \$ 1.472, y sumando al monto aportado por la empresa se recaudó un total de \$ 2.944. Más allá de las cifras, lo importante fue transmitir la importancia del reciclado.



ÍNDICE DE CONTENIDOS E INDICADORES GRI

Presentamos la Tabla de indicadores de la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI- Global Reporting Initiative) donde indicamos las páginas del Informe en las cuales se responden los indicadores.

Asimismo, mostramos nuestro compromiso con los 10 Principios del Pacto Mundial de

Naciones Unidas y cumplimos con la elaboración de la Comunicación sobre el Progreso (COP) para el año 2007. Los indicadores marcados en **negrita** corresponden a los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Para más información: www.globalreporting.org
www.pactglobal.org.ar

1. Visión y estrategia	Página
1.1 Declaración del máximo responsable	2
1.2 Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades	N/D
2. Perfil	
2.1 Nombre de la organización	3
2.2 Principales marcas, productos y/o servicios	9-12
2.3 Estructura operativa	13
2.4 Localización de la sede principal	5
2.5 Países en los que opera	5
2.6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	14
2.7 Mercados servidos	9-12
2.8 Dimensiones de la organización informante	4-5
2.9 Cambios significativos del período	11
2.10 Premios y distinciones recibidos	(1)
3. Parámetros de la memoria	
3.1 Período cubierto por la información	18
3.2 Fecha de la Memoria anterior más reciente	18
3.3 Ciclo de presentación de memorias	18
3.4 Punto de contacto para cuestiones de la memoria	59
3.5 Proceso de definición del contenido	18
3.6 Cobertura de la memoria	18
3.7 Existencia de limitaciones de alcance	18
3.8 Aspectos que puedan afectar la comparación informativa	(2)
3.9 Técnicas de medición para elaborar los indicadores	18
3.10 Efectos de las correcciones de información de informes anteriores	N/A
3.11 Cambios significativos respecto a períodos anteriores sobre alcance y cobertura	N/A
3.12 Localización de contenidos identificando las páginas o enlaces web	55-58
3.13 Política y práctica sobre verificación externa	N/A
4. Gobierno, compromisos y participación con los grupos de interés	
4.1 Estructura de gobierno	13-14
4.2 Características de la presidencia del Consejo	(3)
4.3 Consejeros independientes o no ejecutivos	14
4.4 Comunicación entre accionistas y empleados, y el máximo órgano de gobierno	13, 35
4.5 Vínculo entre la retribución de los directivos y ejecutivos y el desempeño de la organización	N/D
4.6 Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno	N/D

4.7 Capacitación de los miembros del Consejo en temas de sostenibilidad	N/D
4.8 Declaración, misión, valores y códigos sobre sostenibilidad	6-8
4.9 Evaluación del desempeño de la organización sobre sostenibilidad por parte del Consejo	N/D
4.10 Evaluación del propio Consejo en temas de sostenibilidad	N/D
4.11 Principio de precaución	43-45
4.12 Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados en la comunidad	40-42
4.13 Principales asociaciones a las que pertenezca y grado de implicación	18
4.14 Relación de grupos de interés de la organización	19-21
4.15 Procedimiento para la definición de los grupos de interés	19-21
4.16 Enfoques utilizados para la participación de los grupos de interés	19-21
4.17 Aspectos de interés surgidos de la participación de los grupos de interés	19-21
INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO	
EC1 (P) Principales magnitudes económicas	4
EC2 (P) Consecuencias financieras, otros riesgos y oportunidades debido al cambio climático	44
EC3 (P) Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales	(4)
EC4 (P) Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos	N/D
EC5 (A) Rango entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local	33
EC6 (P) Política, prácticas y proporción de gasto con proveedores locales	38-39
EC7 (P) Procedimientos para la contratación y proporción de altos directivos locales	N/D
EC8 (P) Inversiones en infraestructura y servicios para el beneficio público	40
EC9 (A) Entendimiento, descripción y alcance de impactos económicos indirectos significativos	N/D
INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE	
LA1 (P) Desglose de empleados por tipo empleo, contrato y región	30
LA2 (P) N° total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región	31
LA3 (A) Beneficios sociales para empleados con jornada completa	36, (5)
LA4 (P) Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	31, 33
LA5 (P) Período(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos	N/D
LA6 (A) Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud	N/D
LA7 (P) Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y n° de víctimas mortales	N/D
LA8 (P) Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de enfermedades graves	32
LA9 (A) Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos	N/D
LA10 (P) Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	32
LA11 (A) Programas de gestión de habilidades y de formación continua a trabajadores	31-32
LA12 (A) Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional	33
LA13 (P) Órganos de gobierno corporativo y plantillas, por sexo, edad, pertenencia minoría	N/D
LA14 (P) Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, por categoría profesional	N/D
INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: DERECHOS HUMANOS	
HR1 (P) Porcentaje y n° total de acuerdos de inversión con cláusulas de derechos humanos	N/D
HR2 (P) Porcentaje de proveedores analizados en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas	N/D
HR3 (A) Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con derechos humanos	N/D
HR4 (P) N° total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	N/D
HR5 (P) Actividades contra la libertad de asociación y medidas correctoras	(6)
HR6 (P) Actividades con riesgo de explotación infantil y medidas correctoras	(6)
HR7 (P) Actividades con riesgo de trabajos forzados, no consentidos y medidas correctoras	(6)
HR8 (A) Porcentaje del personal de seguridad formado en derechos humanos	N/D
HR9 (A) N° total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas	(6)
INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: SOCIEDAD	
SO1 (P) Programas y prácticas para evaluar y gestionar impactos en las comunidades	40-42
SO2 (P) Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos con la corrupción	N/D

SO3 (P)	Porcentaje empleados formados en anti-corrupción	N/D
SO4 (P)	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	N/D
SO5 (P)	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de lobbying	N/D
SO6 (A)	Aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas	N/D
S07 (A)	Nº total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia	N/D
S08 (P)	Valor monetario de sanciones, multas y nº total de sanciones no monetarias por incumplimiento de leyes	N/D

INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD DE PRODUCTO

PR1 (P)	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios evaluadas en la salud y seguridad de los clientes	N/D
PR2 (A)	Nº total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios	N/D
PR3 (P)	Procedimiento para la información y etiquetado de productos y servicios	23
PR4 (A)	Nº total de incumplimientos relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios	N/D
PR5 (A)	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente	24, 25, 27
PR6 (P)	Procedimiento y programa de cumplimiento con la normativa de comunicaciones de marketing	25
PR7 (A)	Nº total de incidentes por incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing	N/D
PR8 (A)	Nº total de reclamaciones con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes	N/D
PR9 (P)	Coste de multas por incumplimiento de la normativa sobre suministro y el uso de productos y servicios	N/D

INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

EN1 (P)	Materiales utilizados, por peso o volumen	N/D
EN2 (P)	Porcentaje de materiales utilizados que son valorizados	N/D
EN3 (P)	Consumo directo de energía por fuentes primarias	46-48
EN4 (P)	Consumo indirecto de energía por fuentes primarias	46-48
EN5 (A)	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia	46-48
EN6 (A)	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía	46-48
EN7 (A)	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía	46-48
EN8 (P)	Captación total de agua por fuentes	53-54
EN9 (A)	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	N/D
EN10 (A)	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	N/D
EN11 (P)	Terrenos en propiedad, arrendados o gestionados de alto valor de biodiversidad en zonas no protegidas	44-45
EN12 (P)	Impactos en espacios naturales protegidos y no protegidos de alta biodiversidad	44-45
EN13 (A)	Hábitats protegidos o restaurados	44-45
EN14 (A)	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad	44-45
EN15 (A)	Nº de especies cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones	44-45
EN16 (P)	Emissiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso	49
EN17 (P)	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso	49
EN18 (A)	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas	N/D
EN19 (P)	Emissiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso	N/D
EN20 (P)	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso	N/D
EN21 (P)	Vertido total de aguas residuales, según su naturaleza y destino	N/D
EN22 (P)	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento	49-53
EN23 (P)	Nº total y volumen de los derrames accidentales más significativos	N/D
EN24 (A)	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos	N/D
EN25 (A)	Recursos hídricos y hábitats afectados por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización	N/D
EN26 (P)	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios	N/D
EN27 (P)	Porcentaje de productos vendidos que son reclamados al final de su vida útil	N/D
EN28 (P)	Coste de las multas significativas y sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental	N/D
EN29 (A)	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados	N/D
EN30 (A)	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales	N/D

(1) No se obtuvieron premios en el período 2007-2008. (2) No se produjeron cambios significativos en el período 2007-2008. (3) El presidente del Directorio no ocupa un cargo ejecutivo dentro de la empresa. (4) Los planes de jubilación de los empleados no son planes de ventajas definidos, están regulados por la normativa laboral argentina. (5) No hay diferencia para los empleados temporales respecto de los empleados de tiempo completo en cuanto los beneficios otorgados. (6) Ninguno. N/D: Significa no disponible durante el período de elaboración de este Informe. Se pondrán en marcha los mecanismos necesarios para que esta información aparezca reflejada en próximos informes. N/A: Significa que no aplica a las actividades de la empresa.

SU OPINIÓN NOS AYUDA A SEGUIR CRECIENDO

Los invitamos a completar esta encuesta para conocer sus opiniones y sugerencias sobre los contenidos del Informe de Sostenibilidad 2007-2008 y nuestras acciones con los grupos de interés.

- > Enviar esta encuesta por correo electrónico a: rse@ledesma.com.ar
- > o correo postal a:

LEDESMA

Gerencia de Asuntos Institucionales
Av. Corrientes 415 (C1043AAE)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
República Argentina

¿Cómo evalúa al Informe de Sostenibilidad 2007-2008 en los siguientes contenidos?:	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Opinión general				
Nivel de información				
Utilidad de la información				
Redacción y lenguaje				
Diseño				

Opina que la información reportada en los siguientes capítulos es:	Insuficiente	Suficiente	Excelente
Introducción - Mensaje del Presidente			
Perfil de la empresa			
La sostenibilidad para Ledesma			
La comunicación con nuestros grupos de interés			
Clientes			
Empleados			
Proveedores			
Comunidad			
Medio ambiente			
Tabla de indicadores GRI y Comunicación sobre el progreso			

Otros comentarios sobre el Informe de Sostenibilidad 2007-2008:

Nombre y apellido:

Dirección:

Localidad:

Provincia:

País:

Teléfono:

Correo electrónico:

Organización:

Grupo de interés al que pertenece:

Proceso de elaboración del Informe de Sostenibilidad 2007-2008

Coordinación general:

Área de Responsabilidad Social Empresaria

Gerencia de Asuntos Institucionales - Ledesma - www.ledesma.com.ar

Facilitadores externos:

ReporteSocial.com

www.reportesocial.com

Diseño:

Whitedesign