



# Anuario 2009/10

Informe de Sostenibilidad





*Carlos P. Blaquier*

Dr. Carlos Pedro Blaquier  
Presidente de Ledesma

## Mensaje del Presidente

Tengo el agrado de presentar el Informe de Sostenibilidad 2009/10 de Ledesma para compartir con toda la sociedad Argentina nuestros avances en materia económica, social y ambiental.

Este año no fue uno más para nuestro país: Argentina cumplió 200 años. En las próximas décadas el mundo demandará productos primarios con mayor valor agregado y esto abre una excelente y desafiante oportunidad para la Argentina bicentenaria. Nuestros estándares de producción están entre los mejores del mundo y estoy convencido de que, gracias a nuestros recursos humanos altamente capacitados y a nuestras ventajas comparativas, los argentinos tenemos lo necesario para ser exitosos en el mundo que se viene.

El Ejercicio 2009/10 quedará marcado en la historia de Ledesma como el año en que ingresamos al sector de las energías renovables. En 2010 se inició el Programa Nacional de Biocombustibles al que Ledesma le aportará, en una primera etapa, 49.000 m<sup>3</sup> por año de bioetanol. Para ello, hemos invertido en una nueva deshidratadora de alcohol y en la ampliación de nuestra capacidad de destilación.

Además de estos desarrollos, que van en línea con la mejora continua, avanzamos en diversos proyectos de inversión destinados a seguir agregando valor en la Argentina. En azúcar, aumentamos el área con cultivo de caña e instalamos una nueva caldera de alta presión que permite reemplazar gas por biomasa. En papel, realizamos grandes inversiones en la máquina de papel y en la Planta de Celulosa destinadas a aumentar la producción. En frutas, adquirimos Citrusalta S.A., el mayor productor de pomelos de la Argentina. Además, en Glucovil Argentina S.A., donde Ledesma tiene una participación accionaria del 70%, estamos invirtiendo en una ampliación del orden del 70% de la capacidad de la Planta de Molienda Húmeda de Maíz. En el negocio agropecuario, tuvimos una excelente campaña con récords de producción, e incorporamos tecnología de última generación en el equipamiento de toda la maquinaria de siembra, pulverización y cosecha con monitores.

Gracias a este crecimiento sostenido y a la reinversión de utilidades, Ledesma es hoy una empresa agroindustrial argentina que emplea a más de 7.300 personas; lidera los mercados del azúcar y el papel y está comprometida con el desarrollo sostenible de nuestro país. Este informe fue realizado según la guía G3 de la iniciativa de Reporte Global (GRI) y constituye nuestra comunicación de progreso respecto del cumplimiento de los diez principios del pacto global de Naciones Unidas.

Espero que sea de vuestro interés y los invito a que nos aporten sus ideas y sugerencias.

1.

# Nuestra Compañía



# Ledesma

más de  
**7,300**  
**personas**  
**trabajan en**  
**Ledesma.**

Ledesma es una empresa agroindustrial de capitales argentinos y comprometida con el desarrollo del país que emplea a más de 7.300 personas, lidera los mercados nacionales del azúcar y del papel, y tiene importante participación en los de frutas y jugos cítricos, carne y cereales, alcohol hidratado y bioetanol anhidro y jarabes de maíz.

Desde los confines de la Argentina, el crecimiento de Ledesma en sus más de cien años de historia fue constante y siguió siempre un principio fundamental: agregar valor a través de la integración de sus actividades. Su trabajo abarca desde la producción de sus materias primas y la producción de energía para el auto-abastecimiento hasta la distribución de productos de calidad para su consumo en todo el país.

La Compañía nació en 1908 en Jujuy como un ingenio azucarero. Allí producimos desde entonces nuestra principal materia prima básica: la caña de azúcar. Con sus jugos elaboramos azúcar y alcohol, y con su fibra pasta celulósica con la que fabricamos papel, al que luego se lo convierte en resmitas, cuadernos, formularios continuos y repuestos escolares y comerciales.

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

En Ledesma abastecemos los procesos industriales generando nuestra propia energía a partir del bagazo de la caña de azúcar y del gas natural que obtenemos de nuestra participación en el yacimiento petrolífero y gasífero Aguargüe (Salta).

En marzo de 2009 comienza a operar Glucovil Argentina S.A., joint venture entre Ledesma (70%) y Cargill (30%). Esta nueva compañía agrega valor al maíz 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.

En octubre de 2009 adquirimos Citrusalta S.A., empresa líder en pomelos. Con esta adquisición, incorporamos 800 hectáreas de frutales y un packing en la Provincia de Salta.

A través de la empresa controlada La Biznaga S.A., producimos carne y cereales en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, en una superficie que abarca en conjunto 51.534 hectáreas.

Nuestro crecimiento a lo largo de estos ciento dos años fue posible gracias a una visión estratégica que en Ledesma transmitimos a través de las generaciones: el respeto por nuestros valores y nuestra gente.

# Valores, principios y estrategia de negocios

## VALORES Y PRINCIPIOS DE ORIENTACIÓN DEL GRUPO EMPRESARIO

**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.

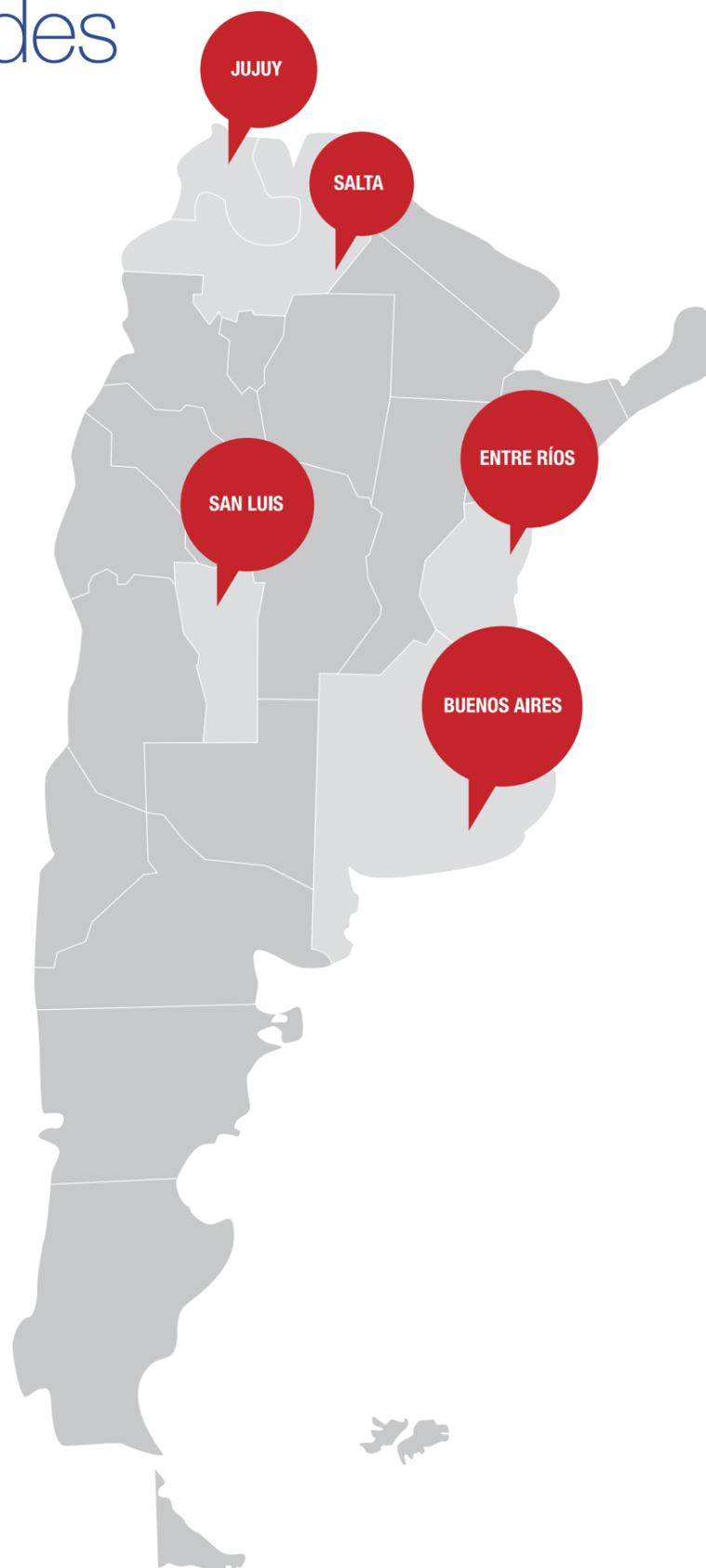
**Eficiencia – calidad – servicio al cliente:** debemos, en todos los aspectos de la gestión, tener permanentemente en cuenta estos tres aspectos que hacen no sólo al desarrollo de nuestro Grupo Empresarial, sino a su propia supervivencia. Buscamos constantemente el acercamiento a nuestros clientes para 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.

# Mapa de actividades



## COMPLEJO AGROINDUSTRIAL LEDESMA

(LIBERTADOR GENERAL SAN MARTÍN - JUJUY)

40.000 ha plantadas con caña de azúcar.

Fábricas de azúcar, alcohol, celulosa y papel.

2.000 ha 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.

1.400 km de canales de riego construidos y mantenidos por la empresa.

## GLUCOVIL ARGENTINA S.A.

(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.

*Propiedad de Glucovil Argentina S.A. (70% Ledesma – 30% Cargill).*

## PLANTA DE CUADERNOS Y REPUESTOS

(VILLA MERCEDES - SAN LUIS)

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

## PLANTA DE PAPELES ENCAPADOS

(SAN LUIS)

Planta de papeles encapados para etiquetas y sector gráfico.

## UTE- AGUARAGÜE

(SALTA)

Participación en la exploración y explotación de petróleo y gas en el Yacimiento Aguara Güe.

## CITRUSALTA S.A.

(SALTA)

Planta de empaque y 800 ha de frutales.

## ESTABLECIMIENTOS AGROPECUARIOS

(BUENOS AIRES Y ENTRE RÍOS)

Producción de carne y granos.

Establecimientos La Biznaga, La Bellaca, Magdala y Centella (51.534 ha).

## ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y OFICINAS COMERCIALES

(CAPITAL FEDERAL)

La sociedad tiene su domicilio social en la Capital Federal donde funciona su Directorio y administración central. Además, cuenta con oficinas comerciales en las siguientes ciudades: Bahía Blanca, Córdoba, Mar del Plata, Mendoza y Rosario.

## Ledesma en cifras

	2008/09	2009/10
PRODUCCIÓN DE AZÚCAR	400.162 t	380.184 t
PRODUCCIÓN DE ALCOHOL	40.093 kl	39.969 kl
PRODUCCIÓN DE JARABES Y ALMIDONES	130.501 t	133.598 t
PRODUCCIÓN DE PAPEL	116.406 t	117.434 t
PRODUCTOS DE LIBRERÍA	12.513 t	13.410 t
PAPELES ENCAPADOS	16.326 t	17.491 t
FRUTAS EMBALADAS	53.430 t	47.726 t
PRODUCCIÓN DE JUGOS	6.476 t	6.086 t
PRODUCCIÓN DE CEREALES	128.354 t	208.582 t
PRODUCCIÓN DE CARNES	1.441 t	1.851 t
EMPLEADOS DIRECTOS (JULIO)	7.138	7.393
EXPORTACIONES	\$ 588,3 millones	\$ 619,7 millones
IMPUESTOS*	\$ 186,0 millones	\$ 212,6 millones
INVERSIONES	\$ 172,5 millones	\$ 122,8 millones
VENTAS NETAS	\$ 1.852,2 millones	\$ 2.452,7 millones
RESULTADO NETO	\$ 83,1 millones	\$ 158,4 millones
PATRIMONIO NETO	\$ 1.166,9 millones	\$ 1.246,3 millones
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	2,22	1,70

\* Incluye: Ganancias, IVA, Ingresos Brutos, Débitos y Créditos Bancarios, Bienes Personales, Aportes y Contribuciones al SUSS, y principales impuestos y tasas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Jujuy.

## Hechos destacados del Ejercicio

En el último año, avanzamos en diversos proyectos de inversión destinados a seguir agregando valor en la Argentina.

En el negocio azucarero avanzamos para sumar una nueva etapa de agregación de valor. Ledesma, a través de su empresa controlada Bio Ledesma, ingresó al Programa Nacional de Biocombustibles. En la zafra 2010-2011 la industria azucarera producirá alrededor de 180.000 m<sup>3</sup> de bioetanol. Nosotros iniciamos nuestra producción en el mes de noviembre. Nuestro cupo asciende a 4.083 m<sup>3</sup>/mes (49.000 m<sup>3</sup>/año) y para cumplir con nuestro compromiso estamos invirtiendo alrededor de \$ 65 millones para instalar una nueva deshidratadora de alcohol, ampliar la capacidad de destilación y habilitar nuevas tierras productivas. La capacidad total de producción de las instalaciones es de 300 m<sup>3</sup> diarios de alcohol anhidro (99,6% v/v), lo que constituye una capacidad total anual posible de 100.000 m<sup>3</sup> de alcohol deshidratado.

Se están incorporando 4.000 hectáreas de cultivo y este crecimiento se da en el marco del Plan de Ordenamiento Territorial que la Compañía desarrolló junto con la Fundación ProYungas, que le permite crecer sin afectar el medio ambiente.

Por otro lado, seguimos avanzando a paso firme en un proyecto para incorporar materia orgánica o biomasa como fuente de energía renovable. El proyecto integral apunta a incorporar durante 185 días de zafra 380 toneladas por día de residuos agrícolas de cosecha o residuos de madera provenientes de explotaciones forestales sostenibles. Este proyecto implica un importante traspaso de fuentes no renovables hacia fuentes renovables (ver Capítulo 5).

Finalmente, en octubre de 2009 adquirimos Citrusalta, el principal productor de pomelo del país, por 5,8 millones de dólares, lo que nos permite ampliar nuestra oferta al mercado interno y a los mercados de exportación.

Así, asociándonos con otras empresas o individualmente, continuamos invirtiendo para aumentar la producción y agregar más valor en el país.

# 65

**millones de pesos  
estamos invirtiendo  
para la producción  
de Bioetanol,  
en el marco del  
Programa Nacional  
de Biocombustibles.**

## Gobierno y modelo de gestión

**Con la presidencia del Dr. Carlos Pedro Blaquier, pasamos a un modelo de conducción descentralizada, moderna y profesionalizada, aunque jerárquicamente integrada.**

Ledesma es una sociedad anónima que cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, pero conserva el espíritu de una empresa familiar, ya que la mayor parte del paquete accionario pertenece a la familia Blaquier-Arrieta.

Nuestro gobierno es regulado por la Comisión Nacional de Valores. Esto implica, además, hacer pública la información sobre la Compañía, a la que puede accederse en el sitio web de la CNV - [www.cnv.gov.ar](http://www.cnv.gov.ar). La información disponible incluye: Memoria y Balance Anual y Estados Contables trimestrales; información sobre la 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.

Por ser una sociedad anónima, nuestro máximo órgano de decisión es la Asamblea de Accionistas. Todos los años se realiza al menos una reunión con temario propuesto por el Directorio o la Comisión Fiscalizadora (integrada por tres síndicos).

El órgano de gobierno y administración de la sociedad es el Directorio. Actualmente, está conformado por personas con larga experiencia en cargos ejecutivos dentro de la Compañía, lo cual permite que la toma de decisiones se realice con un alto conocimiento de la cultura de Ledesma y del funcionamiento de los negocios.

Con la presidencia del Dr. Carlos Pedro Blaquier, pasamos a un modelo de conducción descentralizada, moderna y profesionalizada, aunque jerárquicamente integrada. En este sentido, desde 1990 organizamos nuestras 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 negocios hay servicios internos centralizados, como la gestión de los recursos humanos. Adicionalmente, en Ledesma tenemos comités integrados por miembros del Directorio y ejecutivos para tratar cuestiones que involucran diversas áreas y gerencias de la Compañía. Así, el Comité de Recursos Humanos coordina la aplicación de la política de recursos humanos, incluyendo cuestiones de equidad salarial; el Comité de Medio Ambiente coordina la aplicación de las políticas ambientales; y el Comité de Responsabilidad Social Empresaria coordina las de RSE.

## La sostenibilidad para Ledesma

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

En este camino, trabajamos 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, basándose, entre otras cosas, en un estudio que realiza anualmente para conocer las expectativas de la comunidad. (Ver Capítulo 4).

En lo que respecta al medio ambiente, en Ledesma estamos convencidos de que nuestra sostenibilidad como empresa depende del cuidado ambiental. Por ello hemos realizados esfuerzos concretos 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 trabajamos cotidianamente para incorporar nuevos procesos y tecnologías en busca de la eco-eficiencia y la producción sostenible, guiados por una sólida Política Ambiental. (Ver Capítulo 5).

**Ledesma contribuye al desarrollo sostenible de las comunidades donde opera, basándose, entre otras cosas, en un estudio que realiza anualmente para conocer las expectativas de la comunidad.**

## Comunicaciones en Ledesma

En el último año continuamos fortaleciendo nuestros canales de comunicación institucional, de manera de proveer mayor información al público sobre nuestro desempeño económico, ambiental y social.

Como se mencionaba anteriormente (ver Gobierno y modelo de gestión), publicamos amplia información sobre nuestras actividades a través de la Comisión Nacional de Valores. Además, contamos con canales específicos para nuestra cadena de valor, oficina de prensa, una página de Internet que es actualizada periódicamente y el Informe de Sostenibilidad (publicado por tercera vez en esta edición).

La realización de este tercer Informe de Sostenibilidad, que comunica el desempeño 2009/10, siguió la metodología empleada en los dos años anteriores e involucró a todos los niveles y áreas de la empresa. 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).

Desde 2008 funciona en Libertador General San Martín el Centro de Visitantes de Ledesma. En un edificio de alrededor de 1.300 metros cuadrados, el Centro contiene una muestra permanente que relata la historia de la Compañía, describe sus principales actividades y analiza su relación con la comunidad con textos, fotos y videos. Además, cuenta con sectores para muestras temporarias, que son utilizados para diversas actividades culturales. El Centro está totalmente abierto a la comunidad con entrada libre y gratuita y permitirá consolidar el circuito turístico de las Yungas, potenciando así el desarrollo local.

En 2009/10 pasaron por el Centro de Visitantes más de 8.300 personas de todo el país. Además de vecinos y profesionales de la Compañía y del sector, en el Centro recibimos contingentes de escuelas primarias y de estudiantes secundarios, terciarios y universitarios especialmente invitados, provenientes de las provincias de Buenos Aires, Chaco, Córdoba, Salta, Tucumán y, desde ya, Jujuy.

En los distintos capítulos de este informe se brinda más información sobre los canales de comunicación con nuestros grupos de interés: en el Capítulo 2 lo que concierne a la cadena de valor; en el Capítulo 3 a nuestros empleados; en el Capítulo 4 a la comunidad; y en el Capítulo 5 al ambiente.

**1.300**  
**metros cuadrados**  
**tiene el Centro**  
**de Visitantes**  
**de Ledesma,**  
**que muestra**  
**nuestra historia,**  
**ambiente**  
**y actividades.**

**Más de 10.000 personas**  
**de todo el país ya pasaron por**  
**el Centro de Visitantes Ledesma**  
**desde su inauguración.**



2.

**Nuestros  
negocios  
y nuestra  
cadena  
de valor**

# Azúcar y Alcohol

395,458

**toneladas vendió Ledesma en el mercado interno, lo que representa un 25% más que el Ejercicio anterior.**

Ledesma es el primer productor de azúcar de la Argentina. Por su calidad final, el azúcar Ledesma es la marca líder del mercado nacional, siendo la preferida por las familias y las industrias argentinas.

En la zafra 2009/2010 produjimos 380.184 toneladas de azúcar (que representa un 18% de participación en el mercado nacional) a partir de una molienda de 3.952.282 toneladas de caña y una molienda diaria promedio de 20.500 toneladas. Adicionalmente, en la refinería produjimos 55.064 toneladas de azúcar refinado a partir de la refundición de azúcares de terceros. Así, la producción total de azúcar refinado alcanzó las 435.248 toneladas.

Durante el período Ledesma exportó 271.170 toneladas, incluyendo azúcares blancos y crudos, propios y de terceros.

La zafra 2009/2010 se caracterizó por la presencia de fuertes heladas que afectaron al cañaveral en el mes de julio de 2009. Por ello, registramos una importante caída de la producción respecto de los volúmenes estimados inicialmente.

## INDICADORES DE PRODUCCIÓN (T)

	2008/09	2009/10	VARIACIÓN
CAÑA MOLIDA	4.001.273	3.952.282	-1,2%
AZÚCAR (MOLIENDA PROPIA) <sup>(1)</sup>	400.162	380.184	-5,0%
AZÚCAR (TOTAL) <sup>(2)</sup>	478.952	435.248	-9,1%
ALCOHOL (KILOLITROS)	40.093	39.969	-0,3%
VENTAS MERCADO INTERNO (TOTAL) <sup>(3)</sup>	315.895	395.458	25,2%
VENTAS EXPORTACIÓN (TOTAL) <sup>(3)</sup>	248.759	271.170	9,0%

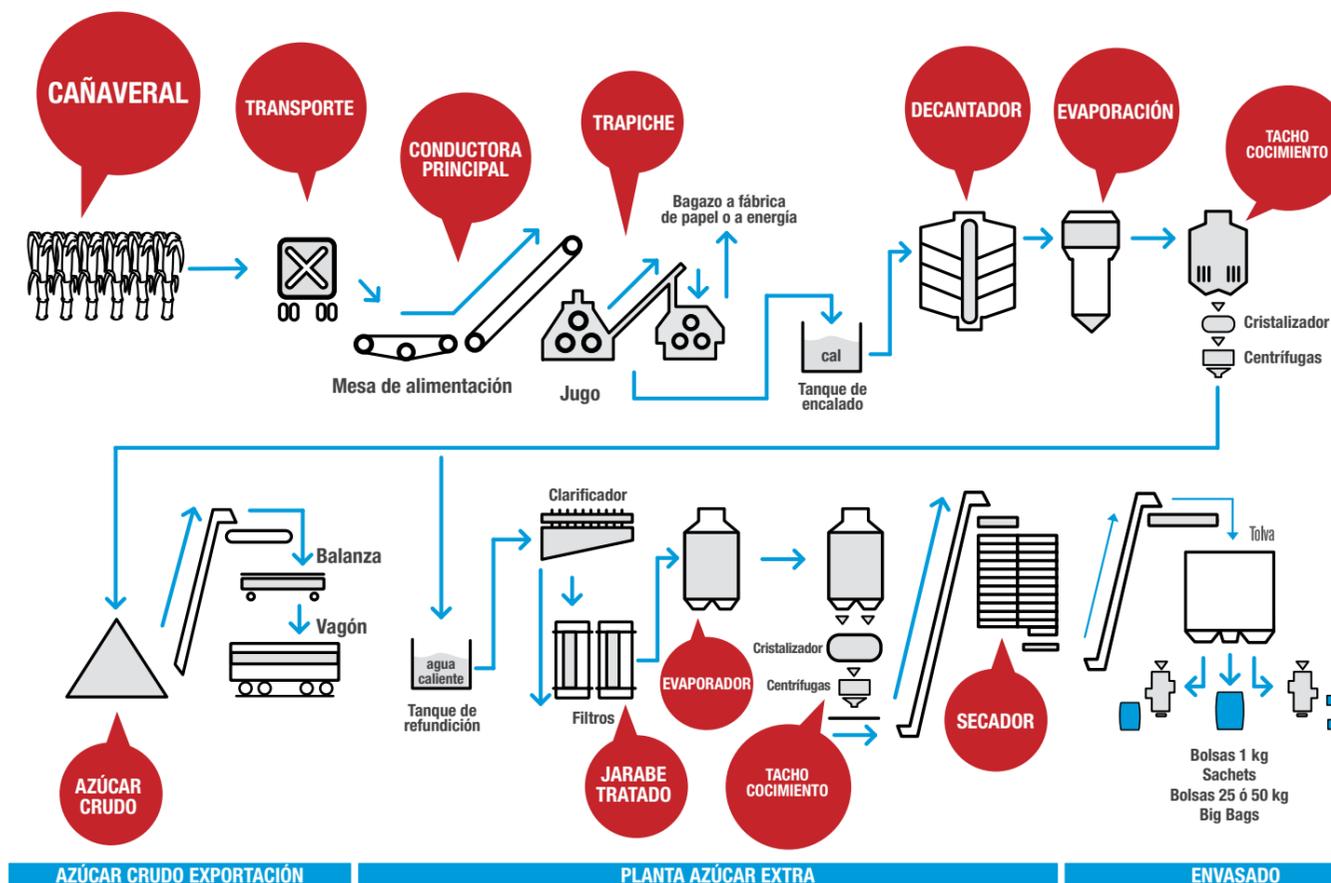
(1) Azúcar producida a partir de molienda en ingenio.  
 (2) Incluye (1) más azúcar refinada producto de refundición de azúcares de terceros.  
 (3) Incluye (2) más azúcares crudos y refinados, de reventas.

En la Provincia de Jujuy cultivamos la caña de azúcar en 40.000 hectáreas, de las cuales 39.000 están bajo riego, con un cuidadoso manejo de la tierra y el agua para permitir mejoras en la productividad y la preservación de los recursos naturales (ver más información en el capítulo 5). Nuestra Área de Investigación y Desarrollo cuenta con 9 Campos Experimentales donde se evalúan nuevas variedades y se llevan adelante ensayos de campo y laboratorios que investigan y analizan mejores prácticas para la conservación de suelos, fertilización y control de plagas y enfermedades.

En la fábrica de azúcar la caña es molida en los trapiches, separándose los jugos (de los que se extrae azúcar y melaza para la producción de alcohol) de la fibra, que se utiliza para la fabricación de celulosa y papel y para la generación de vapor y energía eléctrica.

El alcohol etílico se obtiene de la melaza, subproducto del proceso de fabricación del azúcar. La producción de alcohol de Ledesma fue de 39.969 kilolitros en 2009/010; esto representa aproximadamente el 17% de la producción total de alcohol de melaza del país. La calidad de nuestro alcohol es reconocida por las empresas licoristas, los laboratorios de especialidades medicinales, el sector perfumista y la industria química.

## PROCESO PRODUCTIVO



# Ledesma reafirma su posición de líder del mercado con más inversión

**El liderazgo de Ledesma se basa en la incorporación de nuevas tecnologías y en su política de reinversión de utilidades.**

Durante el Ejercicio Ledesma vendió 319.000 toneladas de azúcar propia marca Ledesma en el mercado interno, lo que significa un crecimiento del 35% respecto del Ejercicio anterior. Del total de ventas, el 45% se destinó a la industria alimenticia y 55% al mercado de azúcar fraccionado.

La comercialización de azúcar de terceros durante el período fue de 197.000 toneladas, lo que significa un crecimiento del 39% respecto del período anterior.

Así, Ledesma se consolida como el primer productor de azúcar de la Argentina y por su calidad, el azúcar Ledesma es elegida por consumidores de todo el país y por las más grandes e importantes empresas del rubro alimentario.

El liderazgo de Ledesma se basa en la incorporación de nuevas tecnologías y en su política de reinversión de utilidades. El mejor ejemplo de ello es la instalación, en abril de 2010, de una nueva caldera de alta presión que mejora la eficiencia energética y disminuye el consumo de gas natural dado que se alimenta con combustibles renovables, como el bagazo (subproducto de la caña), la malhoja o rastrojo que queda en el cañaveral luego de la cosecha y de otras fuentes renovables como madera proveniente de sistemas forestales sostenibles.

## CADENA DE VALOR: CLIENTE

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

Ledesma se focaliza en aquellos 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.

La tabla que sigue muestra la cantidad de clientes por producto del negocio.

CANTIDAD DE CLIENTES	2008/09	2009/10
<b>TOTAL DE CLIENTES EN EL NEGOCIO</b>	641	735
<b>AZÚCAR</b>	396	420
<b>ALCOHOL</b>	20	28
<b>JARABES</b>	120	183
<b>ALMIDONES</b>	65	57
<b>SUBPRODUCTOS</b>	40	47
<b>% DE COMERCIALIZACIÓN A SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS</b>	38%	48%

## COMUNICACIÓN CON CLIENTES Y CONSUMIDORES

Nuestro equipo comercial está conformado por 25 personas con una larga trayectoria en la empresa, lo que permite un contacto muy cercano y de largo plazo con nuestros clientes. 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.

Durante el último año reafirmamos nuestro compromiso de comunicación con clientes a través de reuniones personales, encuestas, atención telefónica y digital y visitas. En nuestra relación directa con clientes comunicamos novedades que hacen a nuestro trabajo por la sostenibilidad social y ambiental.

Todos los empaques de Azúcar Ledesma destinados al consumo masivo cuentan con un mensaje social: "La educación es la base del desarrollo".

Además, llevamos a cabo acciones para conocer expectativas y necesidades de nuestros consumidores. 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.

El sistema fue incorporado al sistema de gestión ISO y desde entonces podemos cruzar los resultados cuantitativos con las encuestas de satisfacción. También contamos con la línea 0 800 222 2982 para la atención de las quejas y comentarios de los consumidores finales.

En la tabla que sigue se resumen los datos cuantitativos de las encuestas de satisfacción:

### ÍNDICE GENERAL DE SATISFACCIÓN

PRODUCTO	2006	2007	2008	2009	2010
AZÚCAR FRACCIONADO	92,68	95,34		94,97	95,74
AZÚCAR EN BOLSA	96,74	97,28	96,27		96,57
ALMIDÓN	95,85	94,89		95,46	
FRUCTOSA 55%, 42%		96,65	96,07		
GLUCOSA		96,19	96,62	96,08	
ALCOHOL	96,73	96,80	96,04		96,16
SUBPRODUCTOS	97,43	96,27		95,64	

## CADENA DE VALOR: PROVEEDORES

En el último Ejercicio mantuvimos en vigencia el sistema de evaluación y calificación de proveedores de insumos críticos establecidos por la norma ISO 9001:2000. Adicionalmente, seguimos avanzando en seguridad en compras, de acuerdo a normas establecidas. Se mantuvieron los canales de comunicación habituales y se realizaron auditorías a los proveedores de insumos críticos, y constantemente desarrollamos proveedores en base a las necesidades técnico-comerciales detectadas.

PROVEEDORES	2008/09	2009/10
<b>CANTIDAD DE EMPRESAS</b>	751	795
<b>FACTURACIÓN</b>	\$295 millones	\$326 millones
Principales rubros: insumos, repuestos, combustibles, maquinarias, reparaciones.		

## CERTIFICACIONES

En octubre de 2009 el Negocio Azúcar, Jarabes y Alcohol de Ledesma logró la recertificación de las Normas ISO, según nueva versión 9001:2008, la cual adicionó una serie de variantes respecto del modelo anterior.

Al igual que en el Ejercicio 2008/09, este año obtuvimos los resultados esperados a nivel satisfacción de clientes por productos y servicios, según lo arrojado en las encuestas de satisfacción de clientes externos.

Seguimos avanzando el trabajo previo a la certificación de ISO 22000 – gestión de inocuidad de los alimentos – para los productos azúcar y alcohol. El sistema regula el Plan HACCP (Hazard Analysis – Critical Control Points; Análisis de Riesgos – Control de Puntos Críticos) y la gestión de Buenas Prácticas de Manufactura desde la producción de caña hasta la entrega del producto al cliente.

En septiembre de 2010 recibimos a una empresa asesora, con la cual realizamos una auditoría interna como primera evaluación del estado de avance. Seguimos encaminados, con varias inversiones en marcha y mejoras para lograr el objetivo en la próxima zafra. Esto significará una clara ventaja competitiva respecto a otros ingenios, en particular frente a clientes importantes que ya están exigiendo este requisito.



# Papel

Ledesma es el líder del mercado argentino de papel, que producimos en la Provincia de Jujuy con la fibra de caña de azúcar como materia prima renovable. La permanente inversión en tecnología nos permite producir papel de impresión y escritura de máxima calidad.

Nuestra principal materia prima, la caña de azúcar, se utiliza también para la producción de celulosa y papel. Tras su molienda en la fábrica de azúcar, la fibra es procesada en nuestra Planta de Celulosa y la pulpa producida es transformada en una hoja en la máquina de papel. Luego, este papel es convertido en diversos formatos en el mismo complejo agroindustrial o en dos plantas ubicadas en la Provincia de San Luis: una de cuadernos, repuestos escolares y papelería comercial y otra de papel encapado. En definitiva, en Ledesma producimos:

- *Papel obra, blanco y de color, y encapado, en hojas o bobinas, para la industria gráfica y convertidora.*
- *Resmas para copias e impresión.*
- *Formularios continuos.*
- *Cuadernos y repuestos escolares.*

En 2009/10 obtuvimos nuevos récords de producción: 117.434 toneladas de papel y 78.895 toneladas de pulpa blanqueada. En la Planta de Cuadernos, ubicada en San Luis, se produjeron 13.410 toneladas de cuadernos y repuestos, lo que permitió un crecimiento importante en las ventas y en la participación en el segmento. La nueva máquina de cuadernos espirales, incorporada en el Ejercicio anterior, permitió que en ese tipo de cuadernos la producción superara las 3.900 toneladas, lo que constituye un nuevo récord. Las ventas de papel encapado totalizaron 19.990 toneladas, lo que representa un crecimiento del 60% respecto del primer año de operación de la planta. El papel encapado de Ledesma ya es una realidad importante en un mercado difícil, dominado hasta aquí por las marcas importadas.

# 117.434

**toneladas de papel  
se obtuvieron  
en 2009/10.**

## INDICADORES DE PRODUCCIÓN (T)

	2008/09	2009/10	VARIACIÓN (2008/09 VS 2009/10)
<b>PAPEL OBRA (NETO BOBINADORA)</b>	116.406	117.434	0,9%
<b>CONVERSIONES PAPELERAS</b>	111.546	112.586	0,9%
<b>PRODUCTOS DE LIBRERÍA</b>	12.513	13.410	7%
<b>PAPELES ENCAPADOS</b>	16.326	17.491	7%

## INVERSIONES, CRECIMIENTO Y CALIDAD

Tal como lo reportamos en el Anuario 2008/09, seguimos adelante con el programa de inversiones por etapas que apunta a mejorar la calidad de los productos y a aumentar la producción. En este Ejercicio hemos superado las 117.000 toneladas de producción y las mejoras de calidad en los procesos se reflejan año a año en nuestras marcas Visión (papel obra), Ilusión (papel encapado), Autor (resmitas), Éxito (cuadernos y repuestos escolares) y nuestras líneas de cuadernos universitarios, entre otras.

Durante el Ejercicio 2009/2010 realizamos nuevas inversiones destinadas a incrementar las capacidades instaladas en la máquina de papel y en la Planta de Pulpa.

En la fábrica de papel instalamos un segundo digestor, un nuevo sistema de depuración y una prensa de lavado de última generación, para llevar la producción de celulosa de 76.000 a 87.500 t/año.

En la Planta de Cuadernos y Repuestos se compró una máquina de impresión flexo, para alimentar la segunda máquina espiraladora.

Finalmente, este fue el segundo año de funcionamiento completo de la Planta de Papeles Encapados, inversión que nos permite seguir agregando valor y diversificar el riesgo con mayor participación en el segmento gráfico del negocio. Este año se compró una nueva cortadora de hojas y se cambió el mando electrónico de la máquina encapadora por uno de última generación.

Con el papel obra elaboramos 17.491 toneladas de papeles para etiquetas y envases y papel ilustración utilizado en revistas, libros, folletería y material publicitario.

## CADENA DE VALOR: CLIENTES

Ledesma tiene tres tipos de clientes papeleros: el Sector Industrial (talleres gráficos, editoriales y convertidores) utiliza papel en hojas o bobinas para transformarlo ya sea a través de la impresión o del formato; el Sector Oficinas (centros de copiado, empresas, mayoristas de papel y proveedores de empresas) compra resmitas para la impresión en fotocopadoras o impresoras; el Sector de Productos Escolares (mayoristas y minoristas de artículos de librería, librerías comerciales y supermercados) compra cuadernos, repuestos y resmitas para su distribución y venta al consumidor final.

CANTIDAD DE CLIENTES	2008/09	2009/10
<b>TOTAL DE CLIENTES EN EL NEGOCIO</b>	1542	1603
<b>SECTOR INDUSTRIAL</b>	505	500
CONSTITUIDOS PRINCIPALMENTE POR TALLERES GRÁFICOS	415	415
EDITORIALES	16	14
FABRICANTES DE FORMULARIOS CONTINUOS	23	24
FABRICANTES DE SOBRES Y OTRAS INDUSTRIAS	51	47
<b>SECTOR OFICINAS</b>	473	529
CENTROS DE COPIADO	48	35
EMPRESAS	201	208
EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO	25	48
MAYORISTAS DE PAPEL	79	83
PROVEEDORES DE EMPRESAS	120	155
<b>SECTOR PRODUCTOS ESCOLARES</b>	564	574
MAYORISTAS DE ARTÍCULOS DE LIBRERÍA	106	135
MINORISTAS DE ARTÍCULOS DE LIBRERÍA	218	188
LIBRERÍAS COMERCIALES	220	226
SUPERMERCADOS	20	25



## Nuevas marcas, nuevos productos

Ledesma presentó muchas novedades en sus productos para la temporada 2010. Desarrollamos un cuaderno espiral marca "Éxito Colegial" destinado a la escuela primaria que constituyó un crecimiento importante en la línea.

En repuestos de hojas de carpeta, Éxito incorporó el formato A4 a su versión con margen reforzado, repuesto para carpeta que se demanda en forma importante en varias zonas del país.

En las líneas con Espiral se presentaron las más importantes novedades: Avon, el cuaderno líder en cuadernos universitarios con espiral, incorporó al clásico diseño de paisajes una presentación renovada, mejorando su paleta de color, aumentando el tamaño de las fotos y mejorando su impacto visual.

Otra novedad fue la presentación de una versión de Avon denominada "Avon 2", con tapas específicamente diseñadas y seleccionadas para estudiantes secundarios. También se presentó un cuaderno con espiral de tapa plástica para los estudiantes secundarios, denominada "línea 16", una línea que es más atrevida y viene con 3 versiones de color y un mismo diseño.

En el segmento más tradicional, los cuadernos Executive y Acuarel unieron sus conceptos y formaron a partir de esta temporada una sola línea compuesta por versiones de tapas transparentes "Acuarel" y de material sólido "Executive".

**Los cuadernos Executive y Acuarel unieron sus conceptos y formaron una sola línea compuesta por versiones de tapas transparentes "Acuarel" y de material sólido "Executive".**

**En Ledesma nos esforzamos por conocer el negocio de nuestros clientes con el objeto de desarrollar planes de negocio y de crecimiento conjunto.**

## Comunicación con nuestros clientes

En este Ejercicio, Ledesma dijo presente en Expopapelería 2009, exposición que abarca a todo el rubro librero. Ledesma participó con un gran stand en donde exhibió todas sus líneas tradicionales de producto papelerero y presentó sus nuevos productos.

En 2009 logramos fortalecer el vínculo de los chicos con la marca Éxito a través del juego "Tutti Frutti", promoviendo la idea de que los productos escolares pueden ser al mismo tiempo divertidos y convertirse en herramientas para aprender. Además, a través de la página de Internet [www.jugaconexito.com](http://www.jugaconexito.com) alentamos a los chicos a que jugaran y se hicieran amigos de la marca. La aceptación fue contundente ya que recibimos hasta ahora 80.000 visitas únicas.

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En el mes de abril de 2010 comenzamos la serie de entrevistas personales con una muestra representativa de los clientes de cada segmento de negocio a fin de evaluar el grado de satisfacción que poseen con respecto al servicio que reciben por parte de Ledesma. En particular se investigaron los aspectos relacionados con: atención del pedido, entrega, reclamos, facturación, calidad e imagen.

De esta manera, seguimos llevando a cabo iniciativas proactivas para fortalecer nuestra comunicación con los consumidores y conocer sus expectativas, sus necesidades y para informarlos de las novedades del negocio y de la Compañía.

## CADENA DE VALOR: PROVEEDORES

En este Ejercicio seguimos trabajando en actualizar el sistema de evaluación de proveedores establecido en las normas ISO e incorporamos la evaluación de los proveedores contratistas de obras de acuerdo al análisis de algunos atributos definidos en el plan de calidad.

En Ledesma contamos con un proceso de selección de proveedores que está definido en nuestro Plan de Calidad del Área Compras, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 -2000 para Jujuy y del Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente ISO 9002-14001 para Villa Mercedes San Luis.

Además, seguimos manteniendo nuestros canales de comunicación existentes y especialmente desarrollando nuevos proveedores. En los últimos 12 meses llevamos a cabo visitas a 10 proveedores entre actuales y potenciales. El objetivo consiste en analizar aspectos estratégicos del Negocio como mejoras económicas-comerciales y mejoras técnicas para los procesos productivos.

Además tratamos temas de carácter social como el desarrollo del entorno y las perspectivas de las comunidades en las que opera cada proveedor, y temas de medio ambiente, como la obtención de certificados de cuidado ambiental emitidos por organismos de control independientes. Esta información se la solicitamos anualmente.

En Jujuy, trabajamos en conjunto con los proveedores para optimizar logística inversa, esto es, disminuir impacto ambiental de descarte de envases, (por ejemplo, el reemplazo de envases pequeños y bidones por contenedores retornables; conos plásticos idénticos a los utilizados en planta para evitar generación de basura; búsqueda de alternativas para reemplazo de caños de cartón). El sistema de AMS (Administración Moderna de la Seguridad) que se está desarrollando para todo el complejo agroindustrial de Jujuy requiere trabajar con los proveedores para controlar el impacto de sus productos en la seguridad de las personas que deben manipularlos.

Finalmente, cada proveedor contratista que realiza trabajos con Ledesma debe presentar todos los papeles en materia de seguros, ART y cargas sociales de cada persona empleada por el proveedor.

PROVEEDORES	2008/09	2009/10
<b>CANTIDAD DE EMPRESAS</b>	936	977
<b>FACTURACIÓN</b>	\$299 millones	\$213 millones
Principales rubros: papeles especiales y cartones, celulosa, cargas minerales, almidón.		

## CERTIFICACIONES

La calidad de los productos de Ledesma se encuentra respaldada por la certificación ISO 9001:2000. Las plantas de celulosa y papel fueron recertificadas en el año 2002, y la Planta de Cuadernos y Repuestos escolares cuenta, además, con la certificación ISO 14001 de protección ambiental.

En este Ejercicio actualizamos las nuevas versiones de ISO 9001, obtenida por primera vez en fábrica de papel en 1996 y en 1999 en la Planta de Cuadernos y Repuestos. Se recertificó ISO 14000 en la Planta de Cuadernos y Repuestos.

## Frutas y Jugos



Ledesma es el principal productor y exportador de naranjas y pomelos del país. En Jujuy y Salta, Ledesma posee casi 3.000 hectáreas de plantaciones de frutas cítricas, un vivero propio – que permite asegurar la sanidad de las plantas –, una Planta de Empaque de Fruta Fresca y una Planta de Jugos y Aceites Esenciales.

El corazón del negocio es la producción de frutas cítricas – además de naranjas, producimos mandarina, pomelo, limón y palta – y su procesamiento en la Provincia de Jujuy.

En octubre de 2009 adquirimos el 100% del paquete accionario de Citrusalta S.A., empresa líder en pomelos. Con esta adquisición, incorporamos 800 hectáreas de frutales y una Planta de Empaque en la Provincia de Salta, además de dos marcas de reconocido prestigio internacional como Citrusalta y Natus. La decisión es estratégica, y la ubicación de Citrusalta (a sólo 60 kilómetros de nuestras áreas productivas) nos permite optimizar nuestros procesos productivos y logísticos.

En el último Ejercicio Ledesma produjo 73.177 toneladas de frutas en sus Fincas ubicadas en la Provincia de Jujuy y 7.189 toneladas en Citrusalta, en el período que va desde la compra hasta el cierre del Ejercicio. Adicionalmente, Ledesma compró 4.869 toneladas a terceros y la finca que tiene arrendada en Jujuy produjo 5.727 toneladas, lo que arroja un total de 90.962 toneladas procesadas. De ese total, se destinaron 47.726 toneladas a fruta fresca embalada y 38.818 toneladas a la Planta de Jugos Concentrados. Del total embalado, el 39% fue comercializado en el mercado interno y el 61% fue exportado, en su gran mayoría a Europa.

En la Planta de Jugos Concentrados se procesaron, además de fruta de producción propia, 45.557 toneladas de fruta adquirida a terceros, lo que permitió un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada. Del total de las 84.375 toneladas molidas, se obtuvieron 6.068 toneladas de jugo concentrado.

**73,177**  
toneladas de frutas  
produjo Ledesma en  
sus Fincas ubicadas  
en la Provincia  
de Jujuy.

**6,068**  
toneladas de jugo  
concentrado.

# Nuevas marcas, nuevos productos



Ledesma presentó muchas novedades en sus productos para esta temporada 2010: además de las nuevas marcas Tika, Viveka y Wayra, este año llevamos a cabo el rediseño integral de todas nuestras marcas.

Las modernas tecnologías, los estrictos controles de calidad y el cuidado ambiental nos permiten llegar a los mercados más exigentes del mundo, como la Unión Europea, Rusia y Medio y Lejano Oriente. Además, por ser líderes y contar con marcas reconocidas a nivel mundial, comercializamos productos de otros productores provenientes de las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán, San Juan, Mendoza, Buenos Aires, Misiones, Corrientes y Entre Ríos, aplicando en estos casos los mismos niveles de control y exigencias de sanidad y calidad que para la fruta de producción propia. Esto nos permite agregar otros productos (uvas), extender el período con disponibilidad de fruta y aumentar el volumen de ventas.

## CADENA DE VALOR: CLIENTES

En el Negocio Frutas y Jugos tenemos cuatro tipos de clientes. Los clientes de fruta fresca de exportación son supermercados, empaques especialistas que se abastecen en contra estación para servir a sus clientes durante todo el año e importadores de marcas (mayoristas). Los clientes de fruta fresca de mercado interno son mayoristas (típicamente de mercados concentradores) y supermercados.

En jugos concentrados nuestros clientes son principalmente fabricantes de bebidas (gaseosas, jugos, aguas saborizadas, etc.) y blenders que a su vez abastecen a embotelladores internacionales, aunque también participan traders. Finalmente, en aceites esenciales tenemos clientes elaboradores de sabores y fragancias para la industria de la alimentación y la perfumería; productores de resinas para productos desengrasantes, de limpieza, etc.; industrias de bebidas gaseosas; y traders internacionales.

En este Ejercicio fortalecimos el vínculo con los productores independientes con los que tenemos relaciones comerciales. La cantidad de productores que confían en Ledesma para trabajar su fruta es cada año mayor, por lo que se espera para el 2011 seguir creciendo en este segmento.

En la comunicación con sus clientes Ledesma incorpora temáticas relacionadas con la sostenibilidad ambiental y social del Negocio. En este Ejercicio, y en base a nuestra interacción con clientes como Danone, Chingford y TESCO, nos inscribimos en SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange), una ONG que promueve prácticas empresariales éticas y responsables en: normativa laboral, salud y seguridad, medio ambiente e integridad empresarial. Desde Octubre de 2009 somos miembros y estamos usando la metodología y sistemas suministrados por SEDEX.

CANTIDAD DE CLIENTES	2008/09	2009/10
TOTAL DE CLIENTES EN EL NEGOCIO	124	148
FRUTA EXPORTACIÓN	47	48
FRUTA PARA MERCADO INTERNO	43	43
JUGO	34	57

## Comunicación con nuestros clientes

En Ledesma mantenemos una comunicación comercial permanente con nuestros clientes. Además de nuestra constante disposición para atender consultas, sugerencias y pedidos de información, realizamos periódicamente visitas comerciales y técnicas a los clientes del exterior y visitas comerciales semanales a nuestros clientes locales.

Ledesma cuenta con una gestión de reclamos sistematizada y en el último año pusimos el procedimiento interno bajo normas ISO 9001. Así, podemos atender mejor los reclamos de nuestros clientes y analizar sus causas en pos de una mejora continua.

La Encuesta de Satisfacción que realizamos también se encuentra bajo Norma ISO 9001. La encuesta, realizada por consultores externos, se hace cada dos años para mercado interno y de exportación y abarca la imagen de Ledesma como proveedor y la calidad del servicio comercial, del servicio logístico y del producto entregado. En el año se relevó la encuesta a clientes de exportación mayoristas de Europa, y los resultados se detallan abajo.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	CANAL MAYORISTA DE EUROPA 2009
IMAGEN LEDESMA	102,7%
CALIDAD DEL SERVICIO COMERCIAL	98,9%
CALIDAD DEL SERVICIO LOGÍSTICO	87,7%
CALIDAD DEL PRODUCTO ENTREGADO	85,1%
ÍNDICE GENERAL DE SATISFACCIÓN	93,5%

## CADENA DE VALOR: PROVEEDORES

El Negocio Frutas y Jugos tiene dos grupos de proveedores diferenciados. Por un lado, proveedores de insumos (agroquímicos y fertilizantes, envases, servicios varios y equipos y maquinarias) y por el otro, proveedores de fruta (de Jujuy y de otras provincias).

		2008/09	2009/10
<b>PROVEEDORES DE INSUMOS</b>	<b>CANTIDAD DE EMPRESAS</b>	412	454
	<b>FACTURACIÓN</b>	\$28,3 millones	\$48,6 millones
<b>PROVEEDORES DE FRUTAS</b>	<b>CANTIDAD DE EMPRESAS</b>	50	32
	<b>FACTURACIÓN</b>	\$27,1 millones	\$27,5 millones
<b>TOTAL</b>	<b>CANTIDAD DE EMPRESAS</b>	<b>462</b>	<b>486</b>
	<b>FACTURACIÓN</b>	\$55,4 millones	\$76,1 millones

Desde el año 2006 desarrollamos un proyecto piloto con productores de fruta de la Provincia de Jujuy llamado "Juntos Crecemos" que transfiere conocimiento de mejores prácticas agrícolas y tecnología para que puedan implementarlas en sus propias producciones. El programa contribuye al aumento de la producción del productor que, generalmente, se traduce en mayores ventas a Ledesma, lo que implica un beneficio mutuo que asegura la sostenibilidad del programa. En 2006 el programa se lanzó con dos proveedores y actualmente los participantes ya han llegado a nueve.

## INVERSIONES PARA EL CRECIMIENTO

La inversión más importante fue sin duda la ya mencionada adquisición de Citrusalta, realizada en el período 2009/2010. Esta inversión nos permitirá aumentar la oferta de productos en cantidad y calidad, además de asegurar buena parte de la materia prima que necesita la Planta de Jugos para consolidar su crecimiento.

Además, este año en la Planta de Jugos realizamos inversiones en una nueva máquina lavadora de frutas para lograr una mayor eficiencia y capacidad en el proceso. También realizamos importantes inversiones para obtener lotes de mayor tamaño, lograr mayor eficiencia en la etapa de filtración de aceites y aumentar la vida útil del producto y en la caracterización y determinación de los contenidos de agroquímicos en frutas, jugos y aceites.

En la Planta de Empaque de Frutas invertimos en el proceso de volcado en húmedo para la reducción de golpes sobre la fruta, en la ampliación de la lavadora que permite un mayor tiempo de exposición al detergente para lograr un mejor lavado y en la instalación de un nuevo sistema de bombeo en la enceradora, con lo que se mejoró la aplicación de cera en la fruta. Adicionalmente, instalamos en el sistema de transporte de cajas dos camas anchas para mejorar la distribución de las cajas embaladas en los distintos carriles que conducen a la zona de palletizado y aumentamos la capacidad de embalado mediante la ampliación de bandeja.

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

## CERTIFICACIONES

Nuestras Fincas son regadas por modernos sistemas de riego localizado y durante toda la cadena de producción – desde el vivero hasta la distribución – se tiene especial cuidado por la calidad, el medio ambiente y la salud y bienestar de los trabajadores. Por ello el negocio cuenta con las certificaciones ISO 9001:2008, GLOBALGAP, Tesco Nature's Choice (nivel Oro), HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), Dutch Standard y SGF (Sure Global Fair) International/IRMA (International Raw Material Assurance). Desde el Ejercicio anterior, contamos con la certificación "Producto de Origen Jujuy – Calilegua", para naranjas producidas en Jujuy.

En este Ejercicio obtuvimos la certificación Tesco Nurture Scheme (TN 10, nueva versión) para las paltas de Fincas Chacabuco y Yuchán (reemplaza a Nature's Choice pero es mucho más exigente); se certificó Nivel Plata en Julio del 2010. Además, obtuvimos la certificación GLOBALGAP para Citrusalta más la recertificación de Finca El Potrero y el empaque y la certificación de Finca La Manga.

# Citrusalta

**nos permitirá  
aumentar la oferta  
de productos en  
cantidad y calidad.**



## Negocio Agropecuario

La actividad agropecuaria tradicional de Ledesma se desarrolla en su empresa controlada La Biznaga S.A., que reúne cuatro establecimientos que abarcan en conjunto 51.534 hectáreas:

- 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.

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

En el Anuario anterior estimábamos que en este Ejercicio Ledesma iba a sembrar una superficie de cultivos récord de 51.298 hectáreas y obtener una producción agrícola total de 180.000 toneladas.

El Negocio Agropecuario logró en 2009/10 superar estas estimaciones iniciales alcanzando nuevos récords históricos de producción de cereales. En 2009/10 el área total sembrada fue de 52.069 hectáreas. De este total, 6.053 hectáreas fueron en campo alquilado, lo que constituye un récord histórico en siembras en campos de terceros.

Se produjeron 208.582 toneladas superando en 80.228 toneladas la producción del Ejercicio anterior, lo que significa un 62,5% de incremento. Se produjeron 51.547 toneladas de trigo, 162 toneladas de avena, 87.704 toneladas de soja, 1.273 toneladas de sorgo y 67.896 toneladas de maíz.

La producción ganadera se realiza en pasturas permanentes y montes naturales conviviendo en forma simultánea con la flora y la fauna autóctonas. En este Ejercicio la producción de carne fue de 1.850.963 kilos, lo que significa un incremento de 410.215 kilos, un 28% de aumento respecto del Ejercicio anterior.

# 52.069

**hectáreas se sembraron en 2009/10.**

# 208.582

**toneladas de cereales se produjeron en 2009/10, lo que constituye un nuevo récord histórico para la Compañía.**

## PRODUCCIÓN, INNOVACIÓN, CALIDAD

Gracias a la incorporación de tecnología y equipamiento de última generación y a la capacitación permanente del equipo de trabajo de La Biznaga S.A. podemos alcanzar altos estándares de eficiencia en la producción y ofrecer productos de alta calidad.

2009/2010 fue un Ejercicio muy especial para el Negocio Agropecuario de Ledesma: fue uno de los años en el que más obras de inversión realizamos.

Incorporamos tecnología de última generación completando el equipamiento de toda la maquinaria de siembra, pulverización y cosecha con monitores que permiten controlar la calidad de los trabajos, realizar mapeos por producción para poder generar datos con el fin de hacer trabajos con dosificación variable y aprovechar al máximo los recursos. En Estancia Centella llevamos a cabo la instalación de gas natural en la Planta de silos, lo que permitirá acondicionar mejor los granos y a un menor costo por tonelada. Además, también en Estancia Centella este año completamos la construcción de un depósito de agroquímicos que permitirá realizar compras estratégicas mejorando la logística de los insumos.

En Estancia La Bellaca realizamos el alcantarillado de canales para recuperar zonas anegadas.

Fue un año en el que seguimos avanzando en el desarrollo de sistemas para el procesamiento y la transmisión de datos de las planificaciones de campo que llegan a las diferentes áreas administrativas y comerciales de manera de integrarlas para un más eficiente sistema de abastecimiento, logística, ventas y control.

Las intensas lluvias ocurridas en Estancia Centella desde fin de la primavera de 2009 pusieron a prueba las terrazas de evacuación construidas desde 2004 con resultados muy satisfactorios, logrando evitar la erosión del suelo y el mejor aprovechamiento de la humedad para los cultivos, cubriendo con creces las expectativas de dicha inversión.

## CADENA DE VALOR: CLIENTES

El Negocio Agropecuario de Ledesma tiene 90 empresas clientes de prestigio nacional e internacional, que son fabricantes de alimentos balanceados para aves, de aceites y harinas de calidad, y exportadores directos de granos.

En ganadería, el cuidado de la genética de la raza Angus desarrollada en la Cabaña de La Biznaga por más de 40 años nos permite comercializar reproductores de pedigree y puros por cruce, así como hacienda en pie destinados a frigoríficos y cadenas de supermercados.

Abastecemos de forma directa y sin intermediación a distintos clientes de carne y de cereales y construimos con ellos relaciones de negocio de muchos años de confianza. En este sentido, renovamos y ampliamos nuestro acuerdo con Cargill S.A. mediante el alquiler de la Planta de silos de Estancia La Biznaga y replicando las mismas condiciones comerciales en acopios aledaños a donde La Biznaga produce granos como Pehuajó, Laboulaye, Chivilcoy, Primera Junta y Bragado.

## CADENA DE VALOR: PROVEEDORES

Para asegurar un mutuo beneficio, buscamos generar relaciones de largo plazo con nuestros proveedores, por lo que mantenemos una comunicación fluida mediante diferentes canales. Este año incorporamos a un proveedor de fertilizantes muy importante: Bunge Argentina, empresa que adquirió a la división de fertilizantes de Petrobras Energía. Con ellos logramos un acuerdo especial de entrega de fertilizantes líquidos "puesto en el campo", cosa que ellos no hacían anteriormente, logrando muy buenos precios y un excelente servicio, proveyéndonos tanques plásticos de 30.000 litros de capacidad para la mejor distribución de la logística por campo y por zonas.

Este año también continuamos con nuestra política de capacitación de proveedores mediante el Programa Red para Empresas Familiares en Crecimiento que dicta la Universidad de San Andrés. El Programa aborda temas como "Gestión del capital de trabajo y financiamiento", "Medición y creación de valor" y "Gestión financiera de las empresas familiares", etc. Además, organizamos con los contratistas de siembra, pulverización y cosecha capacitaciones con especialistas en cada tema para mejorar la calidad de los trabajos y desarrollar protocolos junto con el área técnica de La Biznaga, que luego serán implementados en las distintas zonas. Finalmente, mensualmente distribuimos a los transportistas que trabajan con La Biznaga el boletín "Hacer Familia en Ruta" de manera de tener un mayor acercamiento a sus inquietudes y necesidades personales.

PROVEEDORES	2008/09	2009/10
<b>CANTIDAD DE EMPRESAS</b>	1.919	1.291
<b>FACTURACIÓN</b>	\$41,9 millones*	\$47,4 millones

Principales rubros: semillas, fertilizantes, agroquímicos, maquinarias y estructura, combustibles, lubricantes y ganadería.

\* El monto de facturación total es superior al reportado en el Anuario 2009 debido a que este año se definió un nuevo criterio para incluir los rubros clave de proveedores del Negocio.

**2009/10**  
 **fue un Ejercicio de importantes inversiones e incorporación de tecnología.**



## Glucovil

Glucovil Argentina S.A. es una empresa argentina creada en 2009 a partir de una asociación estratégica entre Ledesma S.A.A.I. y Cargill S.A. en el negocio de molienda húmeda de maíz.

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

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

Glucovil prevé desarrollar durante los próximos 5 años distintas inversiones orientadas a ampliar su capacidad de procesamiento a fin de satisfacer la mayor demanda de sus clientes domésticos, del mercado regional, África y Europa, con la consiguiente generación de empleos directos e indirectos.

Sin dudas la novedad más importante del Ejercicio fue el inicio de las obras correspondientes al plan de inversiones para la ampliación de la molienda húmeda a 1.200 toneladas de maíz por día. La inversión total, que asciende a 48 millones de dólares, permitirá ampliar la actual capacidad de producción de la planta en un 70%.

Glucovil produce jarabe de fructosa (utilizado en bebidas gaseosas, jugos y licores); jarabe de glucosa (usado en caramelos, turrone, dulce de leche y confituras); jarabes mezcla, para la elaboración de dulces, mermeladas, frutas escurridas y frutas en almíbar; y jarabe de alta maltosa, insumo de la industria cervecera. Además, 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.

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

# 48

**millones de dólares  
estamos invirtiendo  
para ampliar  
la actual capacidad  
de producción  
de la planta  
en un 70%.**

Durante el Ejercicio 2009/10, Glucovil obtuvo una producción de 168.112 toneladas de jarabes y almidones en base comercial, equivalentes a 133.598 toneladas en base seca, lo que representa un nuevo récord para la Compañía.

En comparación al Ejercicio 2008/09, la producción de jarabes se incrementó un 4,3%, mientras que la de almidones se redujo en casi un 5%. Este año estamos implementando mejoras en el proceso de producción de fructosa para elevar un 5% la producción diaria promedio.

## CADENA DE VALOR: CLIENTES

Los productos de Glucovil llegan principalmente a clientes que no son consumidores directos; es decir, no llegamos al punto de venta (supermercado, mayorista, etc.) ya que nuestros productos constituyen materias primas de diversas industrias que a su vez los transforman para elaborar sus productos.

Nuestra comunicación con los clientes es permanente y continua. Ya sea a través del contacto telefónico como en reuniones personales. En todas ellas, además de iniciar nuevos negocios, nos concentramos en detectar oportunidades, conocer sus expectativas futuras, interiorizarnos de la situación del segmento donde esa empresa actúa y, además, aprovechamos para mantenerlos informados de nuestros proyectos, ampliaciones y otras novedades.

Además, contamos con Encuestas de Satisfacción anuales que nos permiten conocer la percepción de nuestros clientes y elaborar diferentes planes de acción sobre esa base.

Este año Glucovil está rediseñando su página web [www.glucovil.com.ar](http://www.glucovil.com.ar), subiendo a la misma todas las fichas técnicas actualizadas de sus productos como una primera iniciativa para llegar a nuestros clientes con información de la Compañía y comunicar nuestros mensajes sociales y ambientales.

Glucovil cuenta con procedimientos documentados de atención de quejas y reclamos de los clientes. Estos procedimientos contemplan: objetivo; alcance; responsabilidades; documentación asociada y el proceso propiamente dicho. Su administración es llevada a cabo mediante un software creado para tal fin denominado Q&R (quejas y reclamos). El área de Gestión de Calidad de la organización es la responsable de los siguientes procesos: Alta de incidentes, Respuesta inmediata, Análisis de causas, Acciones correctivas, Verificación y Respuesta final al cliente.

## CADENA DE VALOR: PROVEEDORES

Los principales proveedores de Glucovil son productores de maíz de la zona, con los que se establecen relaciones de largo plazo basadas en la confianza mutua.

Durante el último Ejercicio compramos 210.000 toneladas de maíz. Una adecuada estrategia de cobertura, alternando operaciones en el mercado disponible y en forwards, permitió asegurar la materia prima a precios de mercado.

En diciembre de 2009 realizamos la recertificación de la Norma ISO 9001:2000. Durante este Ejercicio, se capacitó a todos los proveedores contratistas en normativas de Seguridad e Higiene.

## CERTIFICACIONES

Glucovil cuenta con certificación de sus procesos de producción y distribución a clientes, mediante el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008. Asimismo, todos sus productos destinados al consumo humano están registrados en el Registro Nacional de Productos alimenticios (N°s RNPA), y los destinados al consumo animal, en el registro nacional de SENASA. Previo a esto, el establecimiento fue registrado en los respectivos entes (N° RNE), en función de sus actividades como elaborador, almacenador, fraccionador y exportador.

3.

# Nuestra gente



**Para potenciar las capacidades de nuestra gente, en 2009/10 realizamos 45.114 horas de capacitación.**

En Ledesma promovemos el desarrollo personal y profesional con oportunidades de carrera, capacitaciones, promoción interna y recompensas a la dedicación, el talento y los buenos resultados. Sabemos que nuestro crecimiento sostenido por más de 100 años es el reflejo del trabajo y compromiso de cada una de las más de 7.300 personas que trabajan hoy en la Compañía.

Esta convicción surge de nuestros principios y valores (ver Capítulo 1), que están centrados en el respeto por la dignidad de las personas. Creemos firmemente que la fuerte identificación y compromiso con esos valores son el punto de partida para nuestro mejor desempeño.

Para afrontar nuevos desafíos de crecimiento y competitividad en el mundo actual sabemos que es necesario contar con personal altamente calificado en el uso de tecnología de última generación y de las más modernas herramientas de producción y gestión.

En el último año se destinaron 45.114 horas/hombre a programas de capacitación. Además, la Compañía cuenta con herramientas de análisis para evaluar el potencial de desarrollo de su gente tales como tableros de control, estudios comparativos, análisis de equidad y de competitividad, herramientas estadísticas, evaluación de desempeño y evaluación de potencial, que aplicamos con rigor profesional y criterio de negocio.

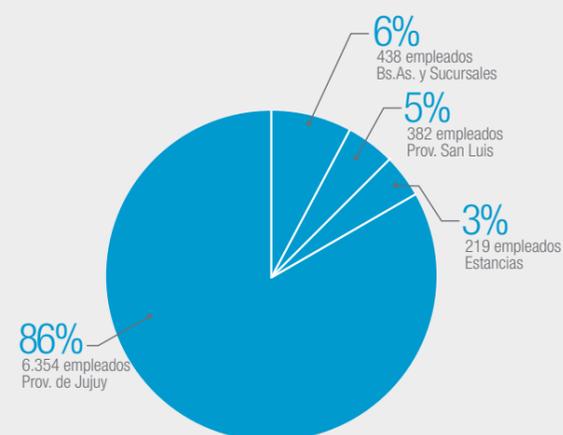
## Perfil de nuestra gente

Nuestra gente se caracteriza por la diversidad de estilos que enriquece nuestra gestión y ayuda a adaptarnos con mayor facilidad a los cambios y nuevos desafíos.

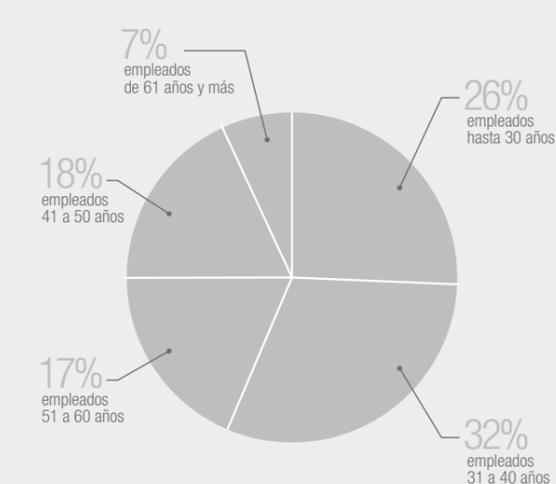
### CANTIDAD DE EMPLEADOS

	JULIO 2007	JULIO 2008	JULIO 2009
<b>PERMANENTES</b>	3.295	3.409	3.516
<b>TEMPORARIOS</b>	2.451	2.573	2.845
<b>COSECHEROS</b>	1.100	1.156	1.032
<b>TOTAL</b>	<b>6.846</b>	<b>7.138</b>	<b>7.393</b>

CANTIDAD DE EMPLEADOS POR LOCALIZACIÓN - JULIO 2009



CANTIDAD DE EMPLEADOS POR EDAD - JULIO 2009



## ROTACIÓN POR EDADES Y SEXO 2009

EIDADES	VALORES NOMINALES			VALORES PORCENTUALES		
	TOTAL	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	FEMENINO	MASCULINO
TODAS LAS EIDADES	259	45	214	4%	10%	4%
MENOR A 21 AÑOS	8		8	20%	0%	22%
21-25 AÑOS	40	14	26	8%	27%	6%
26-30 AÑOS	48	16	32	5%	18%	4%
31-35 AÑOS	24	5	19	2%	5%	2%
36-40 AÑOS	15	2	13	2%	3%	2%
41-45 AÑOS	11	1	10	2%	2%	2%
46-50 AÑOS	8	1	7	1%	3%	1%
51-55 AÑOS	13		13	2%	0%	2%
56-60 AÑOS	16	2	14	3%	7%	3%
MAYOR A 61 AÑOS	76	4	72	16%	23%	16%

## SALARIOS, CONVENIOS COLECTIVOS Y REPRESENTACIÓN SINDICAL.

Todos los empleados de Ledesma tienen un salario por encima del salario mínimo, vital y móvil. 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.

La siguiente tabla detalla la cobertura por convenios colectivos de trabajo.

## PERSONAL SEGÚN COBERTURA DE CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO, JULIO 2009

	VARIACIÓN (2008/09 VS 2009/10)
AZUCAREROS (IL)	46,8%
CITRICULTURA (IL)	24,6%
PAPELEROS (IL)	4,9%
UATRE (BA y ER)	2,0%
ALIMENTACIÓN (VM)	1,3%
GRÁFICOS (VM)	1,2%
ALIMENTACIÓN (IL)	1,2%
PAPELEROS (VM)	0,8%
COMERCIO (BA)	0,6%
CONTRATO DE APRENDIZAJE (IL)	0,7%
CARGA Y DESCARGA (BA)	0,4%
TOTAL EN CONVENIO	84,4%
TOTAL FUERA DE CONVENIO	15,6%

En Ledesma procuramos mantener un diálogo fluido con los sindicatos representados y diversos empleados de la Compañía son representantes sindicales:

- UATRE (complejo agroindustrial): 8 empleados son miembros de la Comisión Directiva del Sindicato y 3 empleados son delegados gremiales.
- Alimentación (complejo agroindustrial): 2 empleados son delegados gremiales del sindicato; los delegados se renuevan cada dos años y la última renovación fue en julio de 2009.
- Azúcar (complejo agroindustrial): 21 empleados son delegados gremiales del sindicato, con mandato hasta diciembre de 2010. 12 empleados son miembros de la Comisión Directiva del Sindicato (con mandato hasta el mes de julio de 2011) y 3 empleados son miembros de la Comisión Revisora de Cuentas.
- Papel (complejo agroindustrial): 19 empleados son miembros de la Comisión Directiva del Sindicato, con mandato hasta diciembre de 2011). 3 empleados son miembros de la Comisión Revisora de Cuentas.
- Alimentación (Villa Mercedes): 5 empleados son delegados gremiales del sindicato. Los cargos se renuevan rotativamente cada dos años.
- Gráficos (Villa Mercedes): 4 empleados son delegados gremiales del sindicato y 1 es miembro de la Comisión Directiva; los cargos se renuevan cada dos años.
- Papeleros (San Luis): 3 son delegados gremiales del sindicato y 2 son miembros de la Comisión Directiva; los cargos se renuevan cada dos años y la próxima elección es en 2010.

# Capacitación y desarrollo

Durante el año 2009-2010 continuamos realizando actividades de capacitación y desarrollo.

## CAPACITACIÓN

CAPACITACIONES	2008		2009		
	Negocio/Gerencias	hs. capacitación	% hs. capacitación por hs. trabajadas	hs. capacitación	% hs. capacitación por hs. trabajadas
NEG. AZÚCAR, JARABES Y ALCOHOL		23.244	0.30%	31.591	0.43%
NEG. PAPEL		14.118	0.87%	6.910	1.05%
NEG. FRUTAS Y JUGOS		3.880	0.15%	3.381	0.09%
NEG. AGROPECUARIO		525	0.10%	-	
GCIAS. CORPORATIVAS		7.929	0.74%	3.233	0.40%
DIRECTORIO / PRESIDENCIA		573	0.75%	-	
<b>TOTAL</b>		<b>50.269</b>	<b>0.37%</b>	<b>45.114</b>	<b>0.38%</b>

La principal novedad del último año es que las cuatro gerencias productivas del complejo agroindustrial de Ledesma, Fábricas de Azúcar y Papel, Gerencias de Campo y Frutas y Jugos, participaron de una serie de capacitaciones que realizamos en temas de Higiene y Seguridad y con una modalidad novedosa que consiste en charlas de quince minutos. Estas charlas generaron un alto impacto por su formato conciso y de gran celeridad y tocan temas bien prácticos como: uso de amoladoras portátiles y de banco, uso de equipos de oxicorte, uso de arnés de seguridad, armado de andamios, protección respiratoria, protección auditiva, señalización, elementos de izaje, uso de escaleras portátiles, informe de incidentes, permisos de trabajo, uso de soldadora eléctrica, riesgo eléctrico, etc.

Además, unas 150 personas de las Fábricas de Azúcar y Papel, Gerencia de Campo y Gerencia de Producción de Frutas y Jugos participaron de los cursos de concientización sobre "Sistema de Control de Pérdidas y Normas de Higiene y Seguridad (clasificación de residuos)"; se desarrollaron los siguientes módulos: Administración Moderna de la Seguridad, Análisis de Elementos SCIS y Análisis Práctico de Riesgos.

Entre los principales cursos generales realizados se destaca el de Sensibilización de Educación Empresarial, del que participan año a año Fábrica de Azúcar y Alcohol, Logística y Abastecimiento Azúcar, y Recursos Humanos, incluyendo personal operativo, aprendices, administrativos, técnicos, analistas y profesionales y mandos medios (los destinatarios fueron principalmente incorporaciones recientes).

Durante el año continuamos trabajando descentralizadamente (por departamento) en talleres de Manuales Operativos de Puestos (MOP) para fomentar el uso de los MOPs. Como en años anteriores se programaron y realizaron actividades en todos los departamentos para el personal de nivel operativo y de supervisión y con metodologías variables dependiendo del departamento.

En las Gerencias de Fábrica de Azúcar y Alcohol y Producción de Frutas se realizó la capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), cuyos fundamentos están orientados a cumplir con la inocuidad de los alimentos. Durante 2009 se dictaron cursos orientados a distintas tareas como cosecha de frutas, empaque, embolsado y fraccionado de azúcar, refinería, etc. Sobre estas temáticas se capacitó a 1.434 empleados, lo que representa un total de 1.559 horas hombre de capacitaciones.

En 2009 se inició la Escuela Azucarera-Alcoholera con la misma modalidad de la Escuela Celulósica-Papelera y con 16 aprendices de los cuales 15 se encuentran ocupando vacantes de línea en la Compañía demostrando la solidez del programa. El programa consiste en medio día de clases formales de Matemática, Física y Química y medio día de aprendizaje en el lugar de trabajo.

Además, en el Negocio Azúcar se realizó el Programa de Técnicos Agrónomos, con la participación de 11 técnicos agrónomos y con una duración de 67 horas; la capacitación para operarios de tareas especiales alcanzó a 31 personas con cursos de 67 horas de duración; y 12 personas de la Gerencia de Campo participaron en cursos de formación de supervisores y ayudantes (64 horas).

En la Gerencia de Producción de Frutas y Jugos se invierte un importante número de horas de capacitación en BPM realizada por instructores internos. Además, en el año 2009 comenzó una capacitación denominada "Sensibilización ISO 22000 + BPM", que incluye los temas fundamentales de las BPM y por el que buscamos capacitar a alrededor de 1.200 personas.

Este año personal de clasificación y embalado de Empaque de Frutas participó del curso sobre "Prevención de enfermedades cuarentenarias, cancrisis y mancha negra" dictado por disertantes de la Universidad Nacional de Jujuy. Adicionalmente, en la Gerencia de Frutas se realizan acciones para sensibilizar al personal y alcanzar los objetivos de las normas GLOBALGAP y TESCO, que son requisitos fundamentales para la comercialización de los productos. Se dictaron cursos orientados a distintas tareas como cosecha de frutas, empaque, embolsado y fraccionado de azúcar, refinería, etc. sobre esta temática.

En el 2009 desde la Dirección de Recursos Humanos se relevó la necesidad de capacitar a los mandos medios en diferentes aspectos y se acordó un programa con las gerencias que consta de 9 módulos de 4 horas cada uno. Esta actividad se realizó en forma corporativa donde participaron las gerencias de Campo Azúcar, Papel Ingenio, San Luis y Corporativas logrando capacitar a más de 200 mandos medios, en temas como: el rol del mando medio, planificación y organización del sector, calidad en el trabajo, comunicando eficientemente, motivación y delegación, liderazgo, manejando situaciones de conflicto, formación de instructores y trabajo en equipo.

En el Negocio Papel se destacan las actividades técnicas y de seguridad, que fueron las más solicitadas en la Gerencia de Fábrica de Papel: Manejo de la aplicación SAT - Emergencias Químicas - Tratamiento de Efluentes - Formación en Pulpa y Papel - Sistema de Control I/A's

200  
mandos medios  
fueron capacitados  
en liderazgo, motiva-  
ción y trabajo en  
equipo.

- Redes Ethernet + Redes Profibus - Capacitación Equipo Metso - Montaje y desmontaje de rodamientos - Sistema STAMM - AUTOCAD - Entrenamiento con Equipos Autónomos, Levantamiento Manual de Cargas - etc. Además, en 2009 participaron 15 aprendices en la Escuela Celulósica Papelera y actualmente se ocupan 13 vacantes, lo que demuestra la efectividad del programa.

## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Para seguir en el camino de la mejora continua y permitir la superación constante de nuestra gente, continuamos realizando evaluaciones de desempeño al personal fuera de convenio.

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	2008/09	2009/10
CANTIDAD DE EVALUACIONES	870	986
SIN REALIZAR	262	394
APROBADAS/VALIDADAS	608	592
EMPELADOS SUJETOS A EVALUACIÓN	870	986
% EVALUACIONES APROBADAS/VALIDADAS	70%	60%

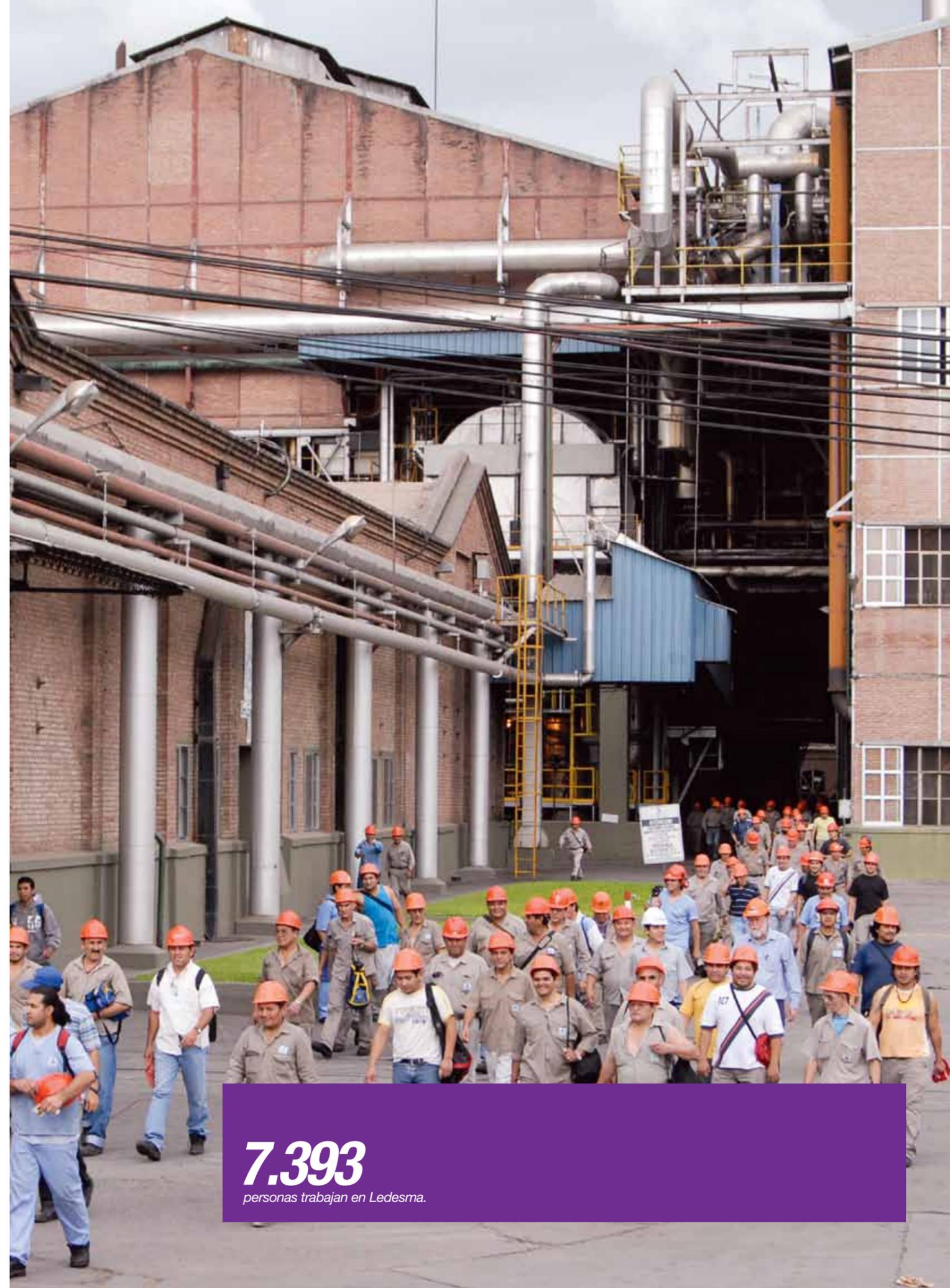
# 34

**jóvenes profesionales se desempeñan en distintas áreas de la Compañía en el marco de los Programas de Pasantías y de Jóvenes Profesionales.**

## JÓVENES PROFESIONALES

Desde el año 2002 se llevan adelante los programas de Pasantías y de Jóvenes Profesionales, que buscan identificar y desarrollar personal de alto potencial y desempeño para cubrir vacantes en la organización. Todos los años actualizamos los contenidos e incorporamos nuevos disertantes (internos y externos) en el programa de Jóvenes Profesionales.

En 2009/10 participaron del programa 34 jóvenes profesionales que se desempeñan en las siguientes áreas: Gerencia de Producción de Frutas y Jugos, Gerencia de Campo, Cosecha y Transporte, Tractores e Implementos, Ingeniería de Campo, Desarrollo de RRHH, Seguridad e Higiene Industrial, Compras, Embolsado y Fraccionado, Departamento de Ingeniería de Fábrica, Calidad Azúcar, Control Eléctrico, Fábrica de Alcohol, Ingeniería, Mantenimiento e Ingeniería Papel y Laboratorio e Ingeniería Proceso Papel.



# 7.393

personas trabajan en Ledesma.

# Salud y seguridad ocupacional

**El servicio médico tiene como objetivo realizar acciones preventivas y asesoramiento general a nuestros empleados para mejorar la salud de nuestra gente.**

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

En esa línea, en el período 2009/2010 dictamos en toda la Compañía más de 400 actividades entre charlas de seguridad, entrenamientos en el lugar de trabajo y reuniones de seguridad con el personal operativo. También realizamos visitas a otras empresas para incorporar nuevas herramientas de prevención que se complementan con nuestro actual Sistema de Gestión. Como la seguridad es, fundamentalmente, una cuestión de hábitos y cultura, se requieren acciones profundas y sistemáticas y los resultados deben medirse en el largo plazo.

En este camino es fundamental la comunicación y la capacitación. Por un lado, estamos comunicando en todos los sectores la nueva norma de seguridad ocupacional y continuamos difundiendo la política de Seguridad entre nuestro personal. Además, toda persona que ingresa a la Compañía recibe una inducción en seguridad. Por otro lado, este año contratamos una empresa especializada en el tema incendios para contar con un diagnóstico puntual en nuestra Planta de Alcohol y Azúcar orientado a optimizar las condiciones de seguridad en este sentido.

Por último, contratamos una auditoría de revisión de nuestro desempeño en relación al protocolo de Det Norske Veritas (DNV) para continuar mejorando con dicho informe y a su vez estamos desarrollando auditorías internas similares que permiten un mayor seguimiento e involucramiento de nuestra gente.

## SERVICIO MÉDICO

El servicio médico tiene como objetivo realizar acciones preventivas y asesoramiento general a nuestros empleados para mejorar la salud de nuestra gente y, concomitantemente, reducir el ausentismo laboral.

Se trabaja en la prevención de enfermedades de origen laboral con capacitaciones de carga térmica, levantamiento manual de cargas y prevención de accidentes laborales, además de realizar el control y seguimiento en los casos donde el accidente no pudo ser prevenido.

Durante 2009/2010 el objetivo primordial del servicio médico fue el control del ausentismo laboral y la atención de accidentes de trabajo. A continuación detallamos las acciones que se llevan a cabo en cada eje:

### 1. Control de Ausentismo Laboral

Realizamos un control diario de los operarios que presentan certificados médicos de distintas patologías haciendo hincapié en la Prevención de Enfermedades Cardiovasculares (ACV, hipertensión arterial, insuficiencia cardíaca) y exigimos que se realicen estudios y tratamientos correspondientes con especialistas. Para otras patologías también deben presentarse certificados de tratamiento y estudios complementarios que justifiquen la inasistencia. Con este procedimiento, se logra mayor control y mejor calidad de vida de nuestros empleados, lo que implica además un mayor rendimiento laboral en el futuro.

### 2. Accidente de trabajo

Realizamos un control y seguimiento de los pacientes con tratamientos por accidente de trabajo con el objeto de lograr que los operarios regresen a su actividad laboral en óptimas condiciones.

Este año incorporamos un traumatólogo al servicio médico para optimizar derivaciones y realizar un mejor seguimiento y control de los accidentados.

En el caso de accidentes laborales trabajamos en el análisis del riesgo potencial de los accidentes tratando de informar las acciones correctivas con el objeto de evitar que sucedan nuevamente los accidentes o en caso de incidentes informar el potencial de gravedad.

## ACCIONES PREVENTIVAS

Realizamos controles de tensión arterial en el lugar de trabajo para detectar a operarios hipertensos o que realizan abandono de tratamiento. Además, en carteleras internas se informan las medidas preventivas de salud, como por ejemplo: hipertensión arterial, cardiopatías, dengue, gripe A y adicciones.

## CHARLAS DE PRIMEROS AUXILIOS

Seguimos realizando charlas de Primeros Auxilios en todas las áreas de la Compañía que lo requieran. Estas charlas se focalizan en los temas definidos en base al análisis de riesgo, de los accidentes y de acuerdo al trabajo específico de cada área.

Además, este año capacitamos sobre control de tensión arterial y reacciones alérgicas y tóxicas a los operarios de cosecha y transporte, del complejo agroindustrial de Jujuy.

## PROGRAMA DE ALCOHOLISMO

En 2009/10 le dimos continuidad al programa con muy buenos resultados. La estructura del mismo es la siguiente:

- a)** El operario se presenta al servicio médico por voluntad propia, o enviado por su supervisor, Jefe del área o por el gremio.
- b)** Se lleva a cabo una entrevista personal y luego a los familiares, estableciendo un compromiso con el tratamiento.
- c)** Se visita el domicilio del operario para establecer qué condiciones ambientales y familiares posee.
- d)** Se realiza un examen médico y de laboratorio para establecer el estado actual de salud e indicar en casos necesarios algún tratamiento.
- e)** Se lleva a cabo una entrevista con psicólogo y terapia familiar.

El seguimiento de todos los operarios se realiza con un acompañante terapéutico encargado del grupo de alcoholismo.

De esta manera, trabajamos año a año para seguir mejorando la calidad de vida del operario, de la familia y en el ámbito laboral.

# Comunicación y beneficios

La comunicación interna en Ledesma es fundamental para integrar la diversidad de perfiles, geográfica y de producción que nos caracteriza. Para ello contamos con dos herramientas principales, el boletín interno enContacto y las carteleras, que se nutren de una red de 44 corresponsales de comunicación interna. Este año sumamos 4 corresponsales nuevos y 4 carteleras adicionales. Así, todas nuestras localizaciones reciben y generan información, enriqueciendo las relaciones interpersonales, aumentando los conocimientos sobre la organización y facilitando el trabajo diario.

El boletín bimestral enContacto fue renovado en su diseño con nuevas secciones y formato de las notas, en el tamaño y tipo de letra y en la variedad de los colores e imágenes. A través del boletín, informamos a los empleados las novedades que surgen relacionadas con la sostenibilidad, aspectos sociales y ambientales.

## BENEFICIOS

En lo que hace a beneficios, continúan vigentes los beneficios de medicina prepaga, gimnasio o club (según localización), vivienda, préstamos, subsidios y bonus. Por otra parte, se implementó un nuevo beneficio para los Jefes de Departamento y Gerentes del complejo agroindustrial: una ayuda económica para quienes tengan hijos estudiando carreras universitarias fuera de la ciudad. Además, cambiamos el código de vestimenta formal a un código informal de negocio durante toda la semana.

4.

# Nuestro trabajo con la comunidad



La promoción del desarrollo local ha sido una prioridad para Ledesma desde sus inicios. La Compañía busca generar las condiciones para que su desarrollo sea el de toda la comunidad, especialmente en la Provincia de Jujuy donde están radicadas la mayor parte de sus actividades productivas.

El vínculo entre Ledesma y la comunidad de Libertador General San Martín se fue transformando a lo largo del tiempo. Desde los orígenes de la Compañía hasta la década del 70, Ledesma proporcionaba casi todos los servicios a la comunidad. Construyó hospitales, escuelas y clubes. A partir de 1970 inició un proceso de transferencia de los servicios al Estado y de traslado de la población residente en los lotes rurales a la ciudad, de manera de mejorar la calidad de vida de estas familias.

Desde marzo de 2003 el objetivo prioritario de RSE fue definido como la contribución activa al desarrollo de la Provincia de Jujuy, en particular del Área de Impacto Directo (AID)<sup>1</sup>. De allí en más, el enfoque del desarrollo local es una definición estratégica de todos los proyectos de RSE de Ledesma.

El foco de acción está puesto en la reducción de la brecha tecnológica, el desarrollo económico por medio del trabajo con PYMES y la generación de alianzas con organizaciones de la sociedad civil, entre otros.

La política de RSE está supervisada por un Comité que se reúne trimestralmente y que está conformado por 4 Directores, 8 Gerentes y el Responsable de RSE. El departamento cuenta con 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.

En diciembre de 2009 se creó formalmente el Departamento de RSE en la Gerencia Corporativa de Asuntos Institucionales de Ledesma fortaleciendo la estrategia de la Compañía en materia de responsabilidad social.

INVERSIÓN EN LA COMUNIDAD	2008/09	2009/10
<b>LEDESMA</b>		
SUBSIDIOS INTERNOS GRUPO LEDESMA	\$ 622.785	\$ 749.570
<i>a empleados</i>	\$ 119.215	\$ 98.000
<i>clubes</i>	\$ 503.570	\$ 651.570
FORTALECIMIENTO A INSTITUCIONES DIVERSAS	\$ 395.680	\$ 351.325
PROYECTOS	\$ 617.342	\$ 809.969
GASTOS GENERALES	\$ 11.618	\$ 7.676
<b>TOTAL DTO. RSE DE LEDESMA</b>	<b>\$ 1.647.425</b>	<b>\$ 1.918.540<sup>2</sup></b>
FUNDACIÓN INGENIO LEDESMA <sup>3</sup>	\$ 284.775	\$ 250.256
DONACIONES DE PRESIDENCIA	\$ 333.572	\$ 865.160
GLUCOVIL		\$41.789

(1) El AID es un área geográfica de Jujuy delimitada de acuerdo a las localidades donde vive la mayor cantidad de empleados de Ledesma.

(2) No incluye las donaciones realizadas en San Luis.

(3) El ejercicio es de año calendario por tanto se informa el año 2008 y el año 2009.

# Estudio Anual de Expectativas

En base a nuestro objetivo prioritario de RSE de contribuir al desarrollo de la Provincia de Jujuy, desde el año 2004 en Ledesma realizamos anualmente el "Estudio Anual de Expectativas" en las comunidades de Libertador General San Martín y El Talar para relevar la percepción y las prioridades de las comunidades donde opera.

En Ledesma sabemos que una buena estrategia de RSE debe contemplar el impacto y los resultados de sus acciones con la comunidad y por ello el relevamiento de percepciones locales es un estudio clave para que el trabajo de RSE que realiza la Compañía responda a los intereses de sus habitantes. Al mismo tiempo, el estudio nos permite monitorear la opinión de los habitantes locales con respecto a nuestros proyectos y aprovechar oportunidades para mejorar la percepción local con respecto a Ledesma.

La información generada por el Estudio Anual de Expectativas es analizada por el Comité de RSE y resulta un insumo clave para el diseño de nuestros programas sociales, donde la generación de empleo y el aumento de la empleabilidad de la población son objetivos prioritarios.

La metodología de trabajo contempla que 12 investigadores (profesionales y estudiantes de carrera de Trabajo Social o Administración de Empresas y afines) se instalan en 6 casas de familias y por medio de encuestas semi-estructuradas y grupos de foco relevar la información para la investigación.

## INFORMACIÓN<sup>4</sup>

	2009	2010
CANTIDAD DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES	890	925
CANTIDAD DE GRUPOS DE FOCO	85	97

## PRIORIDADES LOCALES<sup>5</sup>

	2009	2010
ALCOHOLISMO EN LOS JÓVENES	84%	69%
CONSUMO DE DROGA EN LOS JÓVENES <sup>6</sup>		59%
FALTA DE EMPLEO	66%	51%
FALTA DE EDUCACIÓN SUPERIOR	51%	35%

## EXPECTATIVAS E IMAGEN SOBRE LEDESMA

	2009	2010
LO MÁS IMPORTANTE ES QUE LEDESMA GENERE TRABAJO	68%	70%
LEDESMA ES UNA EMPRESA QUE GENERA TRABAJO	96%	95%

(4) Información desde 2004 publicados en el Anuario 2008/2009 Ledesma.

(5) Resultados desde 2004 publicados en el Anuario 2008/2009 Ledesma.

(6) Fue el primer año que este tema se incorporó como opción a la respuesta de las prioridades locales en el cuestionario debido a que se había relevado como un problema emergente en los grupos de foco de 2009.

## Programa de Capacitación Informática<sup>7</sup>

**En el último año:  
15.705 horas  
de capacitación,  
965 alumnos,  
8 cursos para ONGs  
y docentes.**

Con el objetivo de reducir la brecha digital y de mejorar las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes jujeños, en el año 2002 lanzamos el Programa de Capacitación Informática. El programa, gratuito y abierto a toda la comunidad, se desarrolla en seis Centros de Capacitación Informática ubicados en las localidades jujeñas de Libertador General San Martín, Caimancito, El Talar y El Piquete.

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

Los cursos ofrecidos por un equipo de 11 profesores son: Introducción a la Computación, Word (básico y avanzado), Excel (básico, intermedio y avanzado), PowerPoint, Internet, Autocad (2D y 3D), Publisher, Tango, Programación, Soportista e Instalación de Redes. El ciclo de capacitación en paquete Office dura aproximadamente 13 meses y el resto de los cursos entre 4 y 6 meses. Los cursos se aprueban con una asistencia superior al 80% y un examen final. La aprobación permite a los alumnos acceder a otros módulos del programa y los hace acreedores de un certificado que pueden presentar en sus búsquedas laborales.

Anualmente se entrega un reconocimiento a los alumnos destacados y 3 de ellos tienen la posibilidad de realizar una experiencia laboral en el Departamento de Sistemas de Ledesma.

El Programa cuenta con una página web: [www.pciledesma.com.ar](http://www.pciledesma.com.ar) para que los alumnos puedan realizar consultas on-line sobre notas y cursos y bajar manuales y trabajos prácticos.

Desde el comienzo del programa ya han pasado por sus aulas más de 8.600 personas.

Para nosotros es especialmente grato constatar que en los ocho años de historia del programa hemos visto por parte de los beneficiarios un gran compromiso con el aprendizaje y mucho respeto por los docentes y las instalaciones.

(7) Caso publicado en el Estudio de Casos 2006 del Consejo Empresario de Desarrollo Sostenible [www.ceads.org.ar](http://www.ceads.org.ar).

## Programa de Desarrollo de Proveedores Locales

El Estudio Anual de Expectativas que se realiza desde el año 2004 refleja que la mayor expectativa que la comunidad tiene con respecto a la empresa Ledesma es en la generación de empleo.

En este sentido, el Programa de Desarrollo de Proveedores Locales iniciado en 2005 se plantea los objetivos de contribuir a la generación de empleo y de riqueza de la Provincia de Jujuy, específicamente el área definida en la política de RSE como "de impacto directo" y simultáneamente a la mejora de la calidad de gestión y del servicio recibido por Ledesma de las empresas participantes del programa.

El programa realizado con la participación de Fundación Jujeña para el Desarrollo Sustentable y la Fundación Premio Nacional a la Calidad, va por su tercer ciclo de implementación. Durante el año 2009 se trabajó con 8 proveedores que aumentaron un 11% su facturación y empleo de 2008 a 2009.

## Un Equipo Ganador

Por quinto año consecutivo, la Fundación del Centro de Estudios Infectológicos del Dr. Stamboulián (FUNCEI), Ledesma y las autoridades educativas regionales realizaron el proyecto "Un Equipo Ganador", por el cual se promueve el cuidado de la salud a través de la prevención en alumnos de quinto grado de escuelas de la zona.

El núcleo de la actividad consiste en una capacitación sobre el cuidado de la salud destacando temas como la importancia de una alimentación balanceada, la higiene, las vacunas y la actividad deportiva. La capacitación está a cargo de profesionales de FUNCEI y destinada a 20 escuelas de la localidad.

De la Jornada participan directivos, 2 docentes y 2 alumnos de cada escuela con la finalidad de que estos a su vez vuelquen lo aprendido en sus escuelas. Se entrega como material didáctico: una Guía Docente a cada "docente-capacitador" y un libro estudiantil "Tu Sistema Inmunológico-Un Equipo Ganador" y un cuadernillo de trabajo a cada alumno de 5° grado.

En el 2010 y a pedido de las autoridades educativas regionales, se incluyó en la capacitación un módulo sobre "Salud Emocional" a cargo de la Lic. Cynthia Elmassian que fue altamente valorado por el público presente. El Dr. Stamboulián, presidente de Funcei, destaca que "el objetivo de este taller es que los chicos puedan reconocer que cada uno de ellos es único y especial; que tienen muchísimas potencialidades y que para crecer sanos es importante que se cuiden. La violencia y el manejo del enojo, por ser temas que preocupan a todos, también se abordan en este taller."

El proyecto incluye un Concurso de Dibujo con un jurado local y un sorteo y concluye con la entrega de Premios a la que asisten los 1.200 alumnos participantes del Proyecto y autoridades locales.

# A PRENDIENDO A RECICLAR

Reciclando envases y bolsas plásticas ayudamos al medio ambiente y a la escuela



## Proyecto “Aprendiendo a Reciclar”

El objetivo de este proyecto es generar conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y se realiza, por cuarto año consecutivo, en las escuelas de los campamentos del personal cosechero de Ledesma.

Los alumnos de las escuelas, ayudados por los habitantes de los campamentos y sus docentes, clasifican los residuos separando los envases plásticos que luego la Compañía recolecta, enfarda y vende.

Con el monto obtenido más su equivalente donado por Ledesma se compran elementos útiles para las escuelas.

En el año 2009 se recolectaron 2.929 kg de plástico, lo que representó, sumando el aporte de Ledesma, un total de \$4.394 utilizados en la compra de un equipo de audio, elementos de educación física y lectura y una heladera.

Al cierre de cada campaña se realizan grupos de foco y encuestas para conocer el impacto de la actividad.

De esta manera, se adquieren objetos para las escuelas y, sobre todo, se reduce el impacto y se genera conciencia ambiental: la principal enseñanza es que todos podemos hacer algo por el medio ambiente y que ello tiene beneficios concretos.

En estos años los resultados del programa han superado enormemente las expectativas, no sólo de quienes lo impulsaron sino también de sus principales protagonistas: los chicos.

2,929 kg

**de plástico  
se recolectaron  
en el año 2009.**

## Mejora de la Calidad Educativa

Ledesma contribuye con el financiamiento de un programa de mejora de calidad educativa emprendido por el Colegio José María Paz de la Red de FASTA. La iniciativa busca mejorar la calidad del aprendizaje de lengua y matemáticas en todos los niveles del colegio.

El Programa se integró al planeamiento estratégico del colegio dentro de un proceso integral de mejora continua de la calidad, para lo cual se apeló a capacitación directiva y docente continua y a la aplicación de cambios en las prácticas áulicas de los docentes.

## Hacer Familia en Ruta

Ledesma distribuye gratuitamente el periódico "Hacer Familia en Ruta" entre los choferes que circulan por las fábricas en Buenos Aires, Jujuy y San Luis.

El periódico publicado por la Asociación Civil Sembrar Valores está dirigido a quienes están al volante de camiones y transportes de personas y productos con el objetivo de brindar una herramienta de formación y contención que contribuya a disminuir las tensiones generadas por los largos períodos al volante y alejados de sus familias. Contiene notas sobre seguridad vial, cuidado y mantenimiento del vehículo, medidas prácticas para evitar accidentes e historias atractivas sobre temas de familia.

Este año se distribuyeron 4800 ejemplares en el año, 800 de cada edición.

*"El Periódico en Ruta me enseña sobre cuidado defensivo y sobre el cuidado de las cubiertas pero también sobre mis hijos, el rol del padre y la importancia de la lactancia. Es un medio importantísimo porque estamos todo el tiempo viajando y nos ayuda a pasar mejor el tiempo con nuestros hijos. Lo leo con mi señora y nos ayuda a educarnos y a aprender cada día más para evitar accidentes y poder volver a casa y disfrutar de la familia. Nos ayuda a ser, el día de mañana, un chofer de profesión y a ser profesionales también de la familia".* Testimonio publicado en la sección de "Mensajes de Lectores" de la edición N° 15.

# 4,800

**ejemplares de "Hacer Familia en Ruta" se distribuyeron en el año.**

## Donaciones

Además de los programas específicos de RSE, durante el año 2009 se realizaron donaciones de azúcar, resmas, cuadernos, repuestos de carpeta y colas de bobina.

La mayoría de estas donaciones se destinaron a escuelas, comedores y organizaciones sin fines de lucro ubicadas en localidades cercanas a nuestro complejo agroindustrial de Libertador Gral. San Martín. También realizamos donaciones a instituciones ubicadas en otras zonas de la Provincia de Jujuy, más alejadas de nuestras fábricas, pero en estos casos las hacemos efectivas a través de Cáritas Jujuy y de la Fundación Banco de Alimentos de la Provincia.

## Actividades en San Luis

Este año seguimos realizando donaciones de azúcar, almidón, cuadernos y repuestos escolares a diversas organizaciones de la Provincia de San Luis, en donde se encuentran la Compañía Glucovil Argentina, la Planta de Cuadernos y Repuestos Escolares y la Planta de Papel Encapado.

Llevamos a cabo además diversas acciones con la comunidad como la participación en la Maratón de Lectura organizada por la Fundación Leer y en coordinación con el Hospital Local y en la Semana de la Seguridad Vial organizada por el Hospital Local.

En este Ejercicio y con motivo del Bicentenario realizamos un Concurso de Dibujo destinado a los hijos y nietos de empleados.

Desde hace tres años, en Glucovil Argentina realizamos la recolección de envases Pet para entregar a instituciones del Medio y, desde noviembre de 2009, la recolección de papeles para ser entregados al Programa de Medio Ambiente de la Municipalidad de Villa Mercedes.



5.

# Nuestro compromiso ambiental

39%

**de la superficie total se utiliza para agricultura.**

El cuidado del ambiente y de los recursos naturales son condiciones esenciales para la generación sostenible de valor. Por su aporte a los servicios ambientales y la riqueza de sus cuencas hidrológicas, el paisaje natural que rodea las áreas productivas de Ledesma demanda acciones que garanticen su preservación y cuidado.

Ledesma cuenta con 157.000 hectáreas de ecosistemas nativos y tierras agrícolas en la Provincia de Jujuy, de las cuales aprovecha para agricultura casi 61.000 hectáreas, es decir, sólo un 39% de la superficie total, respetando la rica diversidad biológica de la zona.

La política ambiental de la Compañía tiene como principio fundamental llevar a cabo medidas preventivas asociadas al cuidado de los recursos naturales, minimizando el impacto de todas sus actividades productivas en el marco de un desarrollo tecnológico respetuoso del medio ambiente.

En efecto, dos hitos como la donación de 76.300 hectáreas de selvas y bosques nativos -que conforman hoy el Parque Nacional Calilegua- y la confección de un plan de ordenamiento de sus propias tierras -con el objetivo de armonizar agricultura y conservación- señalan el profundo compromiso de la Compañía con el cuidado del ambiente natural en el que se encuentra.

Ningún residuo sólido de Ledesma es derivado a puntos de disposición municipal. La gestión de residuos industriales del complejo agroindustrial de Jujuy se implementa bajo 3 alternativas posibles: reutilización, reciclado o disposición final.

Aquellos residuos que por su condición y categoría carecen de valor de reuso o reciclaje son derivados a un operador autorizado, quien procede a su eliminación bajo estrictas normas ambientales. Este proceso además genera energía a partir de residuos renovables, reemplazando gas en sus procesos industriales.

**Ningún residuo sólido de Ledesma es derivado a puntos de disposición municipal.**

## Plan de Ordenamiento Territorial (POT)

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

De las 157.000 hectáreas pertenecientes a la Compañía, el POT establece un límite máximo de hasta 61.000 hectáreas para uso productivo (39%) y protege 96.000 hectáreas (61%) para la conservación de los 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.

Dentro de las 96.000 hectáreas que Ledesma decidió apartar para su conservación, 70.000 forman parte de un núcleo de amortiguación que preserva al Parque Nacional Calilegua de impactos antrópicos que podrían afectar su conservación y cuidado.

70,000

**hectáreas forman parte de un núcleo de amortiguación que preserva el Parque Nacional Calilegua.**

# Biodiversidad: monitoreo

**7**  
**especies de felinos es la cantidad máxima registrada en una locación en el mundo.**

El Plan de Ordenamiento Territorial se complementa con un Plan de Monitoreo Ambiental (también realizado junto con la Fundación ProYungas) cuyo objetivo es evaluar nuestro desempeño ambiental respecto del manejo y la conservación de las áreas productivas y silvestres.

El Plan de Monitoreo es una herramienta clave para optimizar la conservación del medio ambiente en las áreas de influencia de nuestras actividades productivas. El monitoreo permite verificar el cumplimiento de los objetivos y las acciones propuestas en el Plan de Ordenamiento Territorial, analizar y comunicar los logros y las dificultades encontradas y evaluar las medidas correctivas correspondientes.

Se evalúa a la fauna mediante la observación de rastros (heces, huellas, pelos), observaciones directas y entrevistas a los trabajadores de campo. En 2009/10 continuamos con la evaluación de la fauna silvestre mediante el seguimiento por trampas cámaras.

El número de especies de felinos detectadas por las cámaras-trampa llega a 6 (puma, ocelote, margay o tigrillo, tirica, gato montés, yaguarundi) más el tigre o yagareté, aún no detectado pero presente en el área, lo que representa la cantidad máxima de especies de felinos encontradas en una sola locación (otras zonas tropicales o subtropicales del planeta tienen entre 4 y 6 especies). Esto refuerza el valor ambiental del "paisaje productivo protegido" que incluye áreas productivas y áreas silvestres de conservación de Ledesma.

Durante 60 días se trabajó con 32 cámaras fotográficas ubicadas en 46 estaciones (30 estaciones en sectores silvestres, 12 en sector de cultivo de caña de azúcar y 4 en sectores de plantaciones de citrus). Gran parte de los mamíferos que forman parte de la rica diversidad biológica han sido capturados en imágenes que permiten inferir el excelente estado de conservación de las áreas naturales linderas a los cultivos.

De esta manera, el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Monitoreo son dos herramientas clave para el desarrollo sostenible de Ledesma y forman parte de su estrategia de gestión ambiental.

# Energía y cambio climático

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

## Uso de energía

Gracias a la utilización de energía proveniente del bagazo y de la energía proveniente de nuestras usinas hidroeléctricas, las fuentes renovables hoy representan el 38% del total de la energía consumida en nuestro complejo agroindustrial ubicado en Jujuy.

ENERGÍA	2008/09	2009/10
<b>CONSUMO DIRECTO DE ENERGÍA PRIMARIA NO RENOVABLE</b>		
CONSUMO DE GAS NATURAL (GJ)	6.668.986	7.306.650
CONSUMO DE GAS OIL (GJ)	998.130	1.028.386
<b>TOTAL</b>	<b>7.667.116</b>	<b>8.335.036</b>
<b>CONSUMO DIRECTO DE ENERGÍA PRIMARIA RENOVABLE</b>		
CONSUMO DE BAGAZO (GJ)	5.772.471	5.109.942
HIDROELECTRICIDAD	76.997	52.106
<b>CONSUMO TOTAL</b>	<b>13.516.584</b>	<b>13.497.084</b>
<b>% RENOVABLE</b>	<b>43%</b>	<b>38%</b>

En este Ejercicio, la generación de energía renovable fue más baja debido a un aumento en la cantidad de bagazo almacenado para la producción de papel que redujo el volumen disponible para energía.

Al mismo tiempo, una fuerte inundación ocurrida en enero de 2010 provocó la rotura de los canales que proveen agua a las turbinas hidráulicas, con lo cual estuvieron fuera de servicio durante el verano reduciendo la autogeneración de energía del complejo agroindustrial de Jujuy.

PRODUCCIÓN, CONSUMO Y VENTA NETA DE ENERGÍA ELÉCTRICA	2008/09	2009/10
<b>PRODUCCIÓN TOTAL</b>	<b>289.607</b>	<b>294.528</b>
<b>CONSUMO (MWH)</b>		
AUTOPRODUCCIÓN	277.871	291.222
COMPRADA A LA RED	4.743	9.348
<b>TOTAL</b>	<b>282.614</b>	<b>300.570</b>
<b>VENTA NETA (MWH)</b>		
ELECTRICIDAD VENDIDA A LA RED	11.736	3.306
<b>VENTA NETA (ELECT. VENDIDA – ELECT. COMPRADA)</b>	<b>6.993</b>	<b>-6.042</b>

## Inventario de emisiones de GEI

Siguiendo su compromiso con el desarrollo sostenible, Ledesma es consciente de que debe anticiparse y adaptarse a una economía global con restricción al carbono. En esta línea ha implementado el Inventario de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero del complejo agroindustrial de Jujuy, incluyendo actividades de operación propia así como las actividades indirectas, como el transporte de materias primas y productos y la gestión de residuos.

Este constituye una herramienta de calidad para la gestión y la mitigación de gases de efecto invernadero, siendo el primer paso para evaluar los riesgos y oportunidades asociados al cambio climático.

A continuación presentamos los principales resultados del Inventario de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero del complejo agroindustrial de Jujuy para los Ejercicios 2006/07, 2007/08, 2008/09 y 2009/10. Dicho inventario ha sido desarrollado en base a las guías y estándares del Protocolo GHG, del World Business Council for Sustainable Development y el World Resources Institute.

### EMISIONES DE GEI SEGÚN GAS (TONELADAS POR EJERCICIO)\*

	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
<b>CO<sub>2</sub></b>	458.549	474.002	466.987	501.465
<b>CH<sub>4</sub></b>	128.531	142.329	114.398	116.709
<b>N<sub>2</sub>O</b>	56.234	63.668	62.255	66.199
<b>TOTAL CO<sub>2</sub> EQUIVALENTE</b>	<b>643.313</b>	<b>679.999</b>	<b>643.641</b>	<b>684.374</b>

### EMISIONES DE GEI SEGÚN SU ALCANCE (TONELADAS POR EJERCICIO)\*

	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
<b>EMISIONES DIRECTAS (ALCANCE 1)</b>	588.743	634.796	593.325	631.874
<b>EMISIONES INDIRECTAS (ALCANCE 2 Y 3)</b>				
<b>EMISIONES DE ALCANCE 2</b>	6.544	5.022	2.182	4.300
<b>EMISIONES DE ALCANCE 3</b>	48.026	40.181	48.135	48.199
<b>TOTAL (CO<sub>2</sub> EQUIVALENTE)</b>	<b>643.313</b>	<b>679.999</b>	<b>643.641</b>	<b>684.374</b>

\* Emisiones totales de alcance 1, 2 y 3.

Nota: las diferencias que presentan los resultados de los ejercicios 2006/07 y 2007/08 respecto a lo informado en el Informe de Sostenibilidad 2008/09 son resultado del proceso de gestión de calidad del Inventario de Emisiones, que implica la revisión sistemática del mismo ante posibles cambios en las características de los datos o métodos de cálculo utilizados.

## EMISIONES NEUTRALES Y SECUESTRO DE CARBONO

Asimismo se detallan las emisiones de CO<sub>2</sub> provenientes de la combustión de biomasa, que no se computan en el inventario por ser neutras: no constituyen un aporte neto de CO<sub>2</sub> a la atmósfera. Esto se debe a que el CO<sub>2</sub> liberado por la biomasa utilizada como combustible fue removido previamente de la atmósfera por el proceso de fotosíntesis de dicha biomasa.

### EMISIONES NEUTRAS DE BIOMASA SEGÚN FUENTE DE EMISIÓN (Tn CO<sub>2</sub>)

FUENTE DE EMISIÓN	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
<b>BAGAZO PARA ENERGÍA (CENTRAL TERMOELÉCTRICA)</b>	566.182	578.243	700.772	675.123
<b>PLANTA DE RECUPERACIÓN DE LICOR NEGRO</b>	85.755	107.805	109.192	110.535
<b>QUEMA DE RESIDUOS AGRÍCOLAS</b>	261.156	258.141	305.332	313.535
<b>TOTAL CO<sub>2</sub> NEUTRO</b>	<b>913.093</b>	<b>944.189</b>	<b>1.115.295</b>	<b>1.099.194</b>

Las áreas silvestres de conservación del POT (96.000 hectáreas) operan como fuente de secuestro de CO<sub>2</sub>. Estas áreas representan "depósitos de carbono", en tanto el carbono atmosférico absorbido por fotosíntesis (vegetación) puede permanecer en estos depósitos por períodos muy largos.

A continuación se reporta el secuestro biológico de carbono (como CO<sub>2</sub>) en las áreas de conservación que la Compañía gestiona como protección de la biodiversidad.

### CARBONO (COMO CO<sub>2</sub>) SECUESTRADO BIOLÓGICAMENTE POR ACTIVIDADES DE CONSERVACIÓN SEGÚN TIPO DE ÁREA DE CONSERVACIÓN

ÁREAS DE CONSERVACIÓN	Tn CO <sub>2</sub> ANUALES
<b>SELVA MONTANA Y PEDEMOTANA</b>	225.610
<b>TRANSICIÓN YUNGAS - CHACO</b>	2.823
<b>CORREDORES RIPARIOS</b>	62.018
<b>BOSQUE RIBEREÑO</b>	16.459
<b>BOSQUE CHAQUEÑO</b>	34.290
<b>CHACO HUMEDAL</b>	27.614
<b>TOTAL CARBONO SECUESTRADO</b>	<b>368.815</b>

Estas emisiones pueden considerarse fuentes de compensación u off-setting de emisiones del complejo agroindustrial Ledesma.

En el Ejercicio 2008/09, la gestión de las áreas de reserva del POT, con una captura de 368.815 toneladas de CO<sub>2</sub>, significan una compensación del 62% de las emisiones directas del complejo agroindustrial Ledesma.

En el Ejercicio 2009/10, la captura de CO<sub>2</sub> por la gestión de las áreas de reserva del POT significa una compensación del 58% de las emisiones directas del complejo agroindustrial Ledesma.



*Las áreas de reserva del Plan de Ordenamiento Territorial de Ledesma permitieron alcanzar una compensación del 58% de las emisiones directas de gases del complejo agroindustrial de Jujuy.*

En este Ejercicio se identificaron algunas actividades y prácticas que redundan en una reducción de emisiones fuera de los límites organizacionales y operacionales del complejo agroindustrial de Jujuy. Representan prácticas de la Compañía que implican que otros actores en su cadena de valor eviten emisiones de gases efecto invernadero.

Si bien estas reducciones de emisiones no se deben contabilizar (restar) en el inventario, se reportan en este Anuario por ser herramientas de gestión y de generación de alianzas en nuestra cadena de valor.

#### EMISIONES DESPLAZADAS / EVITADAS INDIRECTAMENTE

FUENTE DE EMISIÓN	2006/07 (Tn CO <sub>2</sub> )	2007/08 (Tn CO <sub>2</sub> )	2008/09 (Tn CO <sub>2</sub> )	2009/10 (Tn CO <sub>2</sub> )
EMISIONES DE CO <sub>2</sub> EVITADAS POR APOORTE DE ELECTRICIDAD A LA RED	-2.417	-1.636	-2.326	-629
AHORRO DE CO <sub>2</sub> POR UREA DESPLAZADA	-3.396	-4.409	-2.883	-2.848
EMISIONES EVITADAS DE CO <sub>2</sub> POR APROVECHAMIENTO ENERGÉTICO DE RESIDUOS PELIGROSOS	-667	-672	-778	-1.147
<b>TOTAL EMISIONES CO<sub>2</sub> EVITADAS</b>	<b>-6.479</b>	<b>-6.717</b>	<b>-5.986</b>	<b>-4.624</b>

## Ledesma y el uso de energía renovable

La innovación producida con la creciente incorporación de la cosecha en verde, cuyo principal objetivo es mejorar la calidad del aire, ha llevado a otra innovación: la utilización de energías renovables como combustible para las calderas de las plantas industriales de Ledesma.

Como reportamos el año pasado, estamos trabajando en un proyecto que busca aprovechar energéticamente esa biomasa residual de la cosecha en verde. El proyecto piloto implica acordonar la biomasa en el campo; levantar y picar el material para un transporte más eficiente; transportarlo a fábrica; separar los residuos sólidos inorgánicos no útiles con fines energéticos; y derivar la biomasa a calderas para su incineración.

El proyecto para el ejercicio 2010/2011 consiste en incorporar 18.000 toneladas de biomasa a la central termoeléctrica, lo que significaría desplazar 6.400.000 m<sup>3</sup> de gas natural.

El proyecto integral apunta a incorporar, con el tiempo, 71.000 toneladas de biomasa por año a un ritmo de 385 toneladas por día durante los 185 días de zafra. La fuente de esta energía en gran medida provendrá de los residuos agrícolas de la caña de azúcar e implicará un importante traspaso de fuentes no renovables hacia fuentes renovables.

## Gestión de residuos

En Ledesma estamos comprometidos a minimizar y gestionar los residuos sólidos, líquidos y gaseosos de nuestras actividades para apuntar al mejor desempeño ambiental. En el complejo agroindustrial de Jujuy buscamos transformar los residuos e incorporarlos al ciclo natural de transformación de las sustancias orgánicas e inorgánicas.

### Emisiones gaseosas

Las emisiones gaseosas son controladas mediante un sistema de retención y lavado como Scrubbers o filtros electrostáticos que permiten que las emisiones no generen impacto en el entorno industrial y sectores aledaños.

Las mediciones de la calidad del aire realizadas año a año muestran la adecuación de nuestras emisiones gaseosas a la norma aplicable – Normas de Calidad de Aire Ambiente, establecidas en el Decreto 5980/ 2006 de la Provincia de Jujuy.

#### CONCENTRACIÓN ATMOSFÉRICA DE MATERIAL PARTICULADO Y GASES DE COMBUSTIÓN

CONCENTRACIONES EN AIRE AMBIENTE. PROMEDIO DIARIO (MG/NM <sup>3</sup> )*	2008/09	2009/10	DECRETO JUJUY**
MATERIAL PARTICULADO (PM10)	0,09	0,07	0,15
DIÓXIDO DE NITRÓGENO	0,07	0,06	0,18
DIÓXIDO DE AZUFRE	0,03	0,03	0,4
MONÓXIDO DE CARBONO***	0,5	0,3	10

\* 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/ Nm<sup>3</sup>).

\*\*\* Valor promedio para 8 horas.

## Residuos sólidos

Nuestro objetivo es reducir, reutilizar y reciclar los residuos sólidos industriales y contamos con un predio propio de una hectárea para su gestión. Además de cumplir con las normas provinciales de gestión de residuos, incorporamos buenas prácticas y normativas internacionales sobre manejo y destino de los residuos para mejorar nuestros procesos.

Las siguientes tablas muestran la generación de residuos según tipo y disposición durante los últimos dos Ejercicios.

GENERACIÓN POR TIPO DE RESIDUO (T)	2008/09	2009/10
<b>RESIDUOS PELIGROSOS</b>	<b>388</b>	<b>657</b>
ACEITES USADOS	260,5	170
RESIDUOS CON HIDROCARBUROS	88,1	340
CUBIERTAS	34,3	137,6
REACTIVOS DE LABORATORIO	0,5	0,5
ASBESTOS Y AMIANTO	4,9	8,7
<b>RESIDUOS NO PELIGROSOS</b>	<b>132.592</b>	<b>117.875</b>
ORGÁNICOS	83.056	68.176
RESIDUOS SÓLIDOS INDUSTRIALES (CHATARRA, CELULOSA, PLÁSTICO)	49.536	49.699
<b>TOTAL RESIDUOS</b>	<b>132.980</b>	<b>118.531</b>

GENERACIÓN DE RESIDUOS PELIGROSOS POR TIPO DE DISPOSICIÓN (T)	2008/09	2009/10
VALORIZACIÓN ENERGÉTICA (USO COMO COMBUSTIBLE)	382,9	647,6
ENTERRAMIENTO CONFINADO (ASBESTOS Y AMIANTO)	1,2	8,7
ALMACENAMIENTO TRANSITORIO IN-SITU	4,2	0,5
<b>TOTAL GENERADO</b>	<b>388</b>	<b>657</b>

En cuanto a los residuos no peligrosos, los residuos sólidos industriales son gestionados en el predio de disposición transitoria, y con los residuos orgánicos producimos compost para su utilización como fertilizante en los campos de la Compañía.

GENERACIÓN DE RESIDUOS NO PELIGROSOS POR TIPO DE DISPOSICIÓN (T)	2008/09	2009/10
<b>RECICLAJE</b>	<b>2.015</b>	<b>2.774</b>
CHATARRA METÁLICA	1.380	1.903
NO METÁLICOS (CELULOSA, PLÁSTICOS, BOLSAS)	635	872
REUTILIZACIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS INDUSTRIALES	11	25
APLICACIÓN EN SUELOS AGRÍCOLAS	130.566	115.076
CÁSCARA CÍTRICA (PLANTA DE JUGOS)	71.190	57.781
FIBRA DE PAPEL RECUPERADA	4.216	4.700
RESIDUOS ORGÁNICOS DE PATIO DE CAÑA	2.650	2.370
CENIZAS DE CALDERAS	47.510	46.900
OTROS	5.000	3.325
<b>TOTAL GENERADO</b>	<b>132.592</b>	<b>117.875</b>

## Efluentes líquidos

Los efluentes líquidos industriales son reutilizados en el sector agrícola gracias a que así lo permiten las más de 8.000 hectáreas con dominio de riego aguas abajo del sector industrial.

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.
- Tratamiento anaeróbico en 2 reservorios de 13 y 9 hectáreas de superficie y 4 metros de profundidad.
- Un sistema de tratamiento aeróbico de 13 hectáreas de superficie con 27 aireadores superficiales.
- Un tratamiento final de pulimento o terminación con 2 lagunas de 30 y 34 hectáreas cada una.

## Transformación de vinaza en fertilizante

**De la evaporación de la vinaza en piletas, se obtiene un residuo sólido que, por ser rico en materia orgánica, potasio, nitrógeno y otros nutrientes, puede ser aprovechado como suplemento nutricional.**

La producción de alcohol genera un efluente orgánico conocido como "vinaza" que, por su alta carga orgánica, debe ser tratado adecuadamente para impedir efectos nocivos sobre el medio ambiente.

Tradicionalmente, en Ledesma la vinaza era destinada a la fertirrigación de campos propios de caña, pero con el incremento de la producción de alcohol se hizo necesario sumar otra alternativa. La respuesta fue la evaporación de la vinaza en piletas, obteniendo un residuo sólido que, por ser rico en materia orgánica, potasio, nitrógeno y otros nutrientes, puede ser aprovechado como suplemento nutricional.

Al ser un proceso exclusivamente físico (evaporación de agua) los componentes nutricionales se preservan y se obtiene un producto con buenas propiedades fertilizantes debido a concentraciones de nitrógeno (1,5%), potasio (4%), fósforo (0,2%) y materia orgánica (23%). Además, esta alternativa de tratamiento permite ampliar la distribución de este efluente a sectores fuera del alcance del área de dominio de riego, como también aplicarlo directamente en reemplazo de urea, un fertilizante inorgánico proveniente de residuos fósiles.

Los residuos sólidos de fondo de pileta son derivados a una pista de compostaje, tecnología que estamos utilizando progresivamente. Para ello contamos con una máquina compostadora que permite realizar mezclas de diversos residuos y garantizar los procesos aeróbicos para la obtención de un compost de alto valor nutricional. En estas pistas de compostaje procesamos, además del residuo de la evaporación de la vinaza, otros residuos agrícolas provenientes del proceso industrial como cachaza, fibra de bagazo, cáscara de naranjas y vinaza líquida.

## Gestión del agua

Ledesma utiliza agua para regar sus cultivos de caña de azúcar y de frutales y para las tareas industriales. 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 85% de la superficie cultivada se riega por el sistema de riego por gravedad y el 15% restante a través de tres métodos de riego presurizado: el riego mecanizado, el riego por aspersión y el riego por goteo.

### Riego por goteo con energía gravitacional

Estamos incorporando el riego por goteo y en el Ejercicio 2009/10 alcanzamos un total de 405 hectáreas bajo la tecnología de riego localizado. El riego por goteo permite maximizar el aprovechamiento pleno del agua y también eliminar el uso de fuentes de energías no renovables por energía gravitacional.

Esta mejora se puede obtener porque el agua se encuentra en un punto topográfico alto, permitiendo obtener energía hidráulica para el funcionamiento de todo el sistema.

En los próximos años mudarán a riego por goteo más de 3.000 hectáreas en producción en sectores topográficos favorables a esta tecnología de producción limpia y alta eficiencia. A través de estas acciones es importante distinguir el compromiso de Ledesma en cimentar su incremento productivo en gran medida sobre el incremento por unidad de superficie.

### Proyecto riego con mangas

Las pérdidas por conducción y la distribución irregular del agua en el sistema de riego por surco son factores de alta incidencia en la eficiencia del riego. La tecnología de riego por manga permitió dar solución en gran medida a ambos factores de pérdidas.

Este sistema presentó mejoras de eficiencia superiores al 30%, tanto en las horas hombre como en la dotación de agua requeridas por hectárea.

En el Ejercicio 2008/09 se incorporaron 210 hectáreas con esta tecnología y en el último Informe de Sostenibilidad proyectábamos contar con un total de 1.435 hectáreas en el año 2009/10. Pudimos superar la proyección y en el Ejercicio 2009/10 las hectáreas bajo riego por manga totalizan 2.960 y esperamos para el próximo Ejercicio llegar a totalizar 4.000 hectáreas con esta tecnología.

**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.**

# 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 2010. Los indicadores marcados en negrita corresponden a los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Para más información: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar).

	PÁGINAS
<b>1. VISIÓN Y ESTRATEGIA</b>	
1.1 DECLARACIÓN DEL MÁXIMO RESPONSABLE	3
1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES IMPACTOS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES	N/D
<b>2. PERFIL</b>	
2.1 NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	6
2.2 PRINCIPALES MARCAS, PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	17-45
2.3 ESTRUCTURA OPERATIVA	12 y Nota 1
2.4 LOCALIZACIÓN DE LA SEDE PRINCIPAL	8-9
2.5 PAÍSES EN LOS QUE OPERA	8-9
2.6 NATURALEZA DE LA PROPIEDAD Y FORMA JURÍDICA	12
2.7 MERCADOS SERVIDOS	17-45
2.8 DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN INFORMANTE	8-10
2.9 CAMBIOS SIGNIFICATIVOS DEL PERÍODO	11, 20, 26, 29, 33-34, 37, 40, 43
2.10 PREMIOS Y DISTINCIONES RECIBIDOS	Nota 2
<b>3. PARÁMETROS DE LA MEMORIA</b>	
3.1 PERÍODO CUBIERTO POR LA INFORMACIÓN	15
3.2 FECHA DE LA MEMORIA ANTERIOR MÁS RECIENTE	Nota 3
3.3 CICLO DE PRESENTACIÓN DE MEMORIAS	Nota 4
3.4 PUNTO DE CONTACTO PARA CUESTIONES DE LA MEMORIA	94
3.5 PROCESO DE DEFINICIÓN DEL CONTENIDO	15
3.6 COBERTURA DE LA MEMORIA	15
3.7 EXISTENCIA DE LIMITACIONES DE ALCANCE	Nota 5

3.8 ASPECTOS QUE PUEDAN AFECTAR LA COMPARACIÓN INFORMATIVA	Nota 6
3.9 TÉCNICAS DE MEDICIÓN PARA ELABORAR LOS INDICADORES	15
3.10 EFECTOS DE LAS CORRECCIONES DE INFORMACIÓN DE INFORMES ANTERIORES	Nota 6
3.11 CAMBIOS SIGNIFICATIVOS RESPECTO A PERÍODOS ANTERIORES SOBRE ALCANCE Y COBERTURA	Nota 6
3.12 LOCALIZACIÓN DE CONTENIDOS IDENTIFICANDO LAS PÁGINAS O ENLACES WEB	86-90
3.13 POLÍTICA Y PRÁCTICA SOBRE VERIFICACIÓN EXTERNA	N/A
<b>4. GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>	
4.1 ESTRUCTURA DE GOBIERNO	12
4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PRESIDENCIA DEL CONSEJO	12 y Nota 7
4.3 CONSEJEROS INDEPENDIENTES O NO EJECUTIVOS	12 y Nota 7
4.4 COMUNICACIÓN ENTRE ACCIONISTAS Y EMPLEADOS, Y EL MÁXIMO ÓRGANO DE GOBIERNO	12 y Nota 1
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	6-7
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
<b>4.11 PRINCIPIO DE PRECAUCIÓN</b>	<b>13, 72-75</b>
4.12 PRINCIPIOS O PROGRAMAS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS DESARROLLADOS EN LA COMUNIDAD	61-69
4.13 PRINCIPALES ASOCIACIONES A LAS QUE PERTENEZCA Y GRADO DE IMPLICACIÓN	Nota 1
4.14 RELACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN	13, 15, 21-23, 27, 30, 34-36, 40-41, 44-45, 59, 63
4.15 PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	13
4.16 ENFOQUES UTILIZADOS PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	13, 63
4.17 ASPECTOS DE INTERÉS SURGIDOS DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	63
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>	
EC1 (P) PRINCIPALES MAGNITUDES ECONÓMICAS	10
EC2 (P) CONSECUENCIAS FINANCIERAS, OTROS RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEBIDO AL CAMBIO CLIMÁTICO	74-80
EC3 (P) COBERTURA DE LAS OBLIGACIONES DE LA ORGANIZACIÓN DEBIDAS A PROGRAMAS DE BENEFICIOS SOCIALES	Nota 8
EC4 (P) AYUDAS FINANCIERAS SIGNIFICATIVAS RECIBIDAS DE GOBIERNOS	N/D
<b>EC5 (A) RANGO ENTRE EL SALARIO INICIAL ESTÁNDAR Y EL SALARIO MÍNIMO LOCAL</b>	<b>N/D</b>
EC6 (P) POLÍTICA, PRÁCTICAS Y PROPORCIÓN DE GASTO CON PROVEEDORES LOCALES	65
<b>EC7 (P) PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN Y PROPORCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS LOCALES</b>	<b>N/D</b>
EC8 (P) INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PARA EL BENEFICIO PÚBLICO	61-69
EC9 (A) ENTENDIMIENTO, DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DE IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS SIGNIFICATIVOS	61-69

INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE	PÁGINAS
LA1 (P) DESGLOSE DE EMPLEADOS POR TIPO EMPLEO, CONTRATO Y REGIÓN	49
LA2 (P) N° TOTAL DE EMPLEADOS Y ROTACIÓN MEDIA DE EMPLEADOS, DESGLOSADOS POR GRUPO DE EDAD, SEXO Y REGIÓN	50
LA3 (A) BENEFICIOS SOCIALES PARA EMPLEADOS CON JORNADA COMPLETA	59
LA4 (P) PORCENTAJE DE EMPLEADOS CUBIERTOS POR UN CONVENIO COLECTIVO	51
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	56-58
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	52
LA11 (A) PROGRAMAS DE GESTIÓN DE HABILIDADES Y DE FORMACIÓN CONTINUA A TRABAJADORES	52-54
LA12 (A) PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE RECIBEN EVALUACIONES REGULARES DEL DESEMPEÑO Y DE DESARROLLO PROFESIONAL	54
LA13 (P) ÓRGANOS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y PLANTILLAS, POR SEXO, EDAD, PERTENENCIA MINORÍA	48-50
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	Nota 9
HR6 (P) ACTIVIDADES CON RIESGO DE EXPLOTACIÓN INFANTIL Y MEDIDAS CORRECTORAS	Nota 9
HR7 (P) ACTIVIDADES CON RIESGO DE TRABAJOS FORZADOS, NO CONSENTIDOS Y MEDIDAS CORRECTORAS	Nota 9
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	Nota 9
INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: SOCIEDAD	
S01 (P) PROGRAMAS Y PRÁCTICAS PARA EVALUAR Y GESTIONAR IMPACTOS EN LAS COMUNIDADES	61-69
S02 (P) PORCENTAJE Y NÚMERO TOTAL DE UNIDADES DE NEGOCIO ANALIZADAS CON RESPECTO A RIESGOS CON LA CORRUPCIÓN	N/D
S03 (P) PORCENTAJE EMPLEADOS FORMADOS EN ANTI-CORRUPCIÓN	N/D
S04 (P) MEDIDAS TOMADAS EN RESPUESTA A INCIDENTES DE CORRUPCIÓN	N/D
S05 (P) POSICIÓN EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS MISMAS Y DE ACTIVIDADES DE LOBBYING	N/D
S06 (A) APORTACIONES FINANCIERAS Y EN ESPECIE A PARTIDOS POLÍTICOS O A INSTITUCIONES RELACIONADAS	N/D
S07 (A) N° TOTAL DE ACCIONES POR CAUSAS RELACIONADAS CON PRÁCTICAS MONOPOLÍSTICAS Y CONTRA LA LIBRE COMPETENCIA	N/D
S08 (P) VALOR MONETARIO DE SANCIONES, MULTAS Y N° TOTAL DE SANCIONES NO MONETARIAS POR INCUMPLIMIENTO DE LEYES	N/D

INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD DE PRODUCTO	PÁGINAS
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) N° 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	Nota 1
PR4 (A) N° 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	22, 30, 35, 44
PR6 (P) PROCEDIMIENTO Y PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO CON LA NORMATIVA DE COMUNICACIONES DE MARKETING	Nota 1
PR7 (A) N° TOTAL DE INCIDENTES POR INCUMPLIMIENTO DE LAS REGULACIONES RELATIVAS A LAS COMUNICACIONES DE MARKETING	N/D
PR8 (A) N° 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	75
EN4 (P) CONSUMO INDIRECTO DE ENERGÍA POR FUENTES PRIMARIAS	75
EN5 (A) AHORRO DE ENERGÍA DEBIDO A LA CONSERVACIÓN Y A MEJORAS EN LA EFICIENCIA	75
EN6 (A) INICIATIVAS PARA PROPORCIONAR PRODUCTOS Y SERVICIOS EFICIENTES EN EL CONSUMO DE ENERGÍA	75
EN7 (A) INICIATIVAS PARA REDUCIR EL CONSUMO INDIRECTO DE ENERGÍA	74-75, 80
EN8 (P) CAPTACIÓN TOTAL DE AGUA POR FUENTES	85
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 REICLADA Y REUTILIZADA	N/D
EN11 (P) TERRENOS EN PROPIEDAD, ARRENDADOS O GESTIONADOS DE ALTO VALOR DE BIODIVERSIDAD EN ZONAS NO PROTEGIDAS	73-74
EN12 (P) IMPACTOS EN ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS Y NO PROTEGIDOS DE ALTA BIODIVERSIDAD	73-74
EN13 (A) HÁBITATS PROTEGIDOS O RESTAURADOS	73-74
EN14 (A) ESTRATEGIAS Y ACCIONES IMPLANTADAS Y PLANIFICADAS PARA LA GESTIÓN DE IMPACTOS SOBRE LA BIODIVERSIDAD	73-74
EN15 (A) N° DE ESPECIES CUYOS HÁBITATS SE ENCUENTREN EN ÁREAS AFECTADAS POR LAS OPERACIONES	73-74
EN16 (P) EMISIONES TOTALES, DIRECTAS E INDIRECTAS, DE GASES DE EFECTO INVERNADERO, EN PESO	76-80
EN17 (P) OTRAS EMISIONES INDIRECTAS DE GASES DE EFECTO INVERNADERO, EN PESO	76-80
EN18 (A) INICIATIVAS PARA REDUCIR LAS EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO Y LAS REDUCCIONES LOGRADAS	76-80
EN19 (P) EMISIONES DE SUSTANCIAS DESTRUCTORA DE LA CAPA OZONO, EN PESO	76-80
EN20 (P) NO, SO Y OTRAS EMISIONES SIGNIFICATIVAS AL AIRE POR TIPO Y PESO	76-80
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	81-83
EN23 (P) N° 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	72-85
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

N/D: No disponible  
N/A: No aplica a Ledesma

## Notas:

- (1) Ver Informe de Sostenibilidad 2007-2008.
- (2) No se obtuvieron premios en el período 2009-2010.
- (3) Memoria anterior más reciente: Informe de Sostenibilidad 2008-2009.
- (4) Anual.
- (5) Las limitaciones en el alcance de la información comunicada se informan respectivamente a lo largo del Informe.
- (6) Aclaraciones a lo largo del Informe en las tablas cuando corresponde.
- (7) La conformación del Directorio no tuvo modificaciones respecto de lo informado en el informe de Sostenibilidad 2008-2009.
- (8) Los planes de jubilación de los empleados no son planes de ventajitas definidos, están regulados por la normativa laboral argentina.
- (9) Ninguno.

## Índice

MENSAJE DEL PRESIDENTE	PÁG. 3
1.NUESTRA COMPAÑÍA	PÁG. 5
LEDESMA	PÁG. 6
VALORES, PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	PÁG. 7
MAPA DE ACTIVIDADES	PÁG. 8
LEDESMA EN CIFRAS	PÁG. 10
HECHOS DESTACADOS DEL EJERCICIO	PÁG. 11
GOBIERNO Y MODELO DE GESTIÓN	PÁG. 12
LA SOSTENIBILIDAD PARA LEDESMA	PÁG. 13
COMUNICACIONES EN LEDESMA	PÁG. 15
2.NUESTROS NEGOCIOS Y NUESTRA CADENA DE VALOR	PÁG. 17
AZÚCAR Y ALCOHOL	PÁG. 18
PAPEL	PÁG. 25
FRUTAS & JUGOS	PÁG. 33
NEGOCIO AGROPECUARIO	PÁG. 39
GLUCOVIL	PÁG. 43
3.NUESTRA GENTE	PÁG. 47
PERFIL DE NUESTRA GENTE	PÁG. 49
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	PÁG. 52
SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	PÁG. 56
COMUNICACIÓN Y BENEFICIOS	PÁG. 59
4.NUESTRO TRABAJO CON LA COMUNIDAD	PÁG. 61
ESTUDIO ANUAL DE EXPECTATIVAS	PÁG. 63
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INFORMÁTICA	PÁG. 64
PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES LOCALES	PÁG. 65
UN EQUIPO GANADOR	PÁG. 65
PROYECTO "APRENDIENDO A RECICLAR"	PÁG. 67
OTROS PROYECTOS	PÁG. 68
5.NUESTRO COMPROMISO AMBIENTAL	PÁG. 71
PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL	PÁG. 73
BIODIVERSIDAD: MONITOREO	PÁG. 74
ENERGÍA Y CAMBIO CLIMÁTICO	PÁG. 74
LEDESMA Y EL USO DE ENERGÍA RENOVABLE	PÁG. 80
GESTIÓN DE RESIDUOS	PÁG. 81
TRANSFORMACIÓN DE VINAZA EN FERTILIZANTE	PÁG. 84
GESTIÓN DEL AGUA	PÁG. 85
ÍNDICE DE CONTENIDOS E INDICADORES GRI	PÁG. 86

# Su opinión

Los invitamos a completar esta encuesta para conocer sus opiniones y sugerencias sobre los contenidos del Informe de Sostenibilidad 2009/10 y sobre nuestras acciones con los grupos de interés.

¿CÓMO EVALÚA ESTE INFORME EN LOS SIGUIENTES CONTENIDOS?	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
OPINIÓN GENERAL				
NIVEL DE INFORMACIÓN				
UTILIDAD DE INFORMACIÓN				
REDACCIÓN Y LENGUAJE				
DISEÑO				

OPINA QUE LA INFORMACIÓN REPORTADA EN LOS SIGUIENTES CAPÍTULOS ES:	INSUFICIENTE	SUFICIENTE	EXCELENTE
MENSAJE DEL PRESIDENTE			
NUESTRA COMPAÑÍA			
NUESTROS NEGOCIOS Y NUESTRA CADENA DE VALOR			
NUESTRA GENTE			
NUESTRO TRABAJO CON LA COMUNIDAD			
NUESTRO COMPROMISO AMBIENTAL			
ÍNDICE DE CONTENIDOS E INDICADORES GRI			

Otros Comentarios sobre el Informe de Sostenibilidad 2009/10:

---



---



---



---



---



---

Corte por la línea punteada si desea enviar la encuesta por correo postal.

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Localidad: \_\_\_\_\_ Provincia: \_\_\_\_\_  
País: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_  
Organización: \_\_\_\_\_  
Grupo de interés al que pertenece: \_\_\_\_\_

Enviar esta encuesta por correo electrónico a [rse@ledesma.com.ar](mailto:rse@ledesma.com.ar) o correo postal a:

## LEDESMA

Gerencia de Asuntos Institucionales.

Av. Corrientes 415.

(C1043AAE) - Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

República Argentina.

## CRÉDITOS

Producción editorial: Ledesma S.A.A.I., Gerencia de Asuntos Institucionales / Fotografía: Banco de imágenes de Ledesma S.A.A.I. / Diseño y Diagramación: NSB / Impresión: Akian Gráfica Editora S.A. / Tirada: 3.000 ejemplares.

Impreso en papel obra Visión de 130 gramos producido por Ledesma.

Esta publicación se terminó de imprimir en Noviembre de 2010.





Av. Corrientes 415 8° piso.  
(C1043AAE) Buenos Aires, Argentina.  
Tel. (011) 4378.1555

[www.ledesma.com.ar](http://www.ledesma.com.ar)

**Servicio al cliente:**  
[servicioalcliente@ledesma.com.ar](mailto:servicioalcliente@ledesma.com.ar)  
Tel. (011) 4378.1570



Este Anuario/Informe de Sostenibilidad se hizo con papel fabricado por Ledesma con fibra de caña de azúcar.