

ANUARIO 2016

INFORME DE SOSTENIBILIDAD

www.ledesma.com.ar



Ledesma
Excelencia argentina



DIRECTORIO

Presidente

Doctor Carlos Herminio Blaquier

Vicepresidente

Licenciado Ignacio Blaquier

Directores titulares

Doctor Alejandro Blaquier

Licenciado Santiago Blaquier

Licenciado Juan Ignacio Pereyra Iraola

Doctor Federico Nicholson

Licenciado Javier Crotto

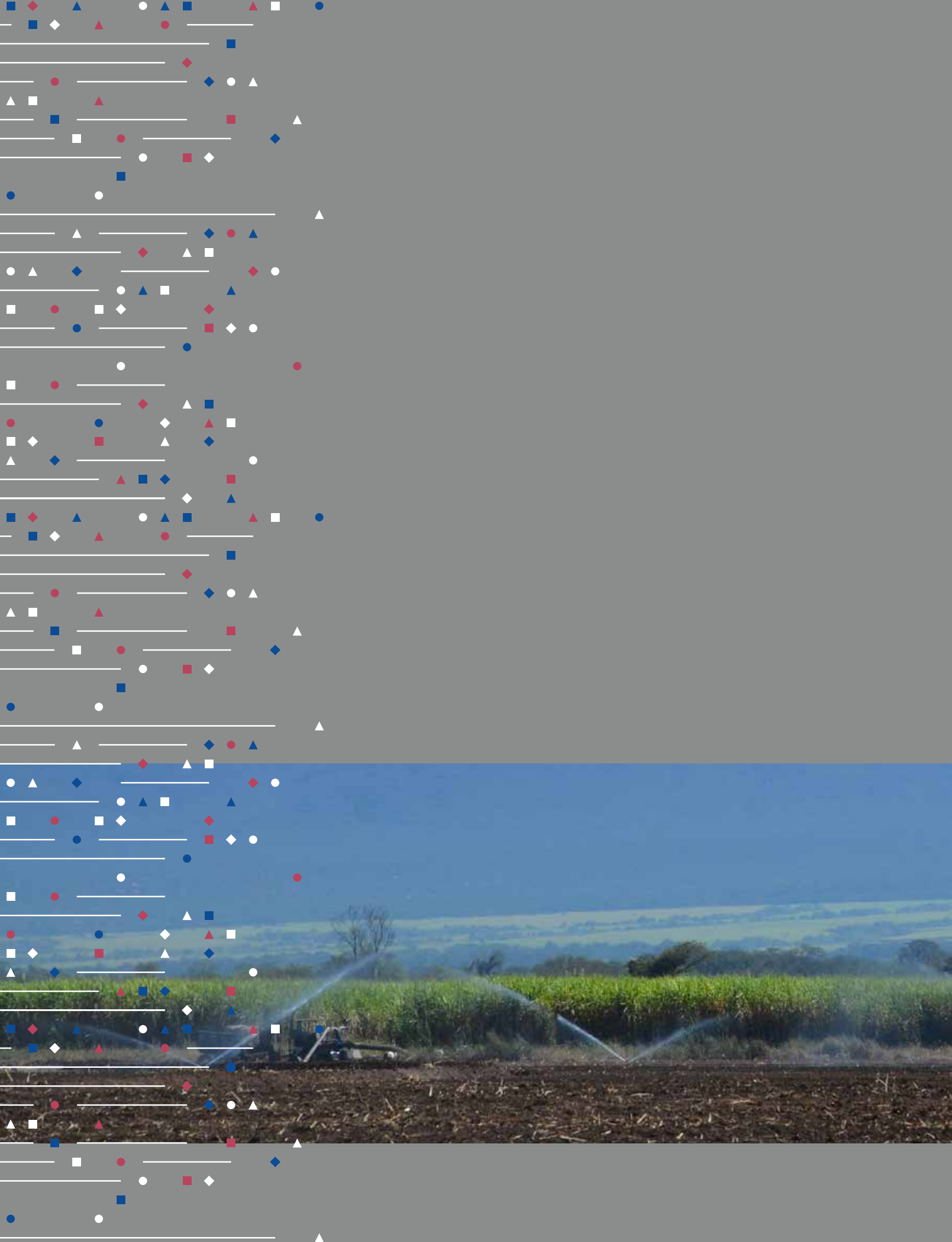
Directores independientes titulares

Licenciado Juan Santiago Barros Moss

Doctor Jorge Otamendi

Director independiente suplente

Señor Eugenio de Bary



ANUARIO 2016

INFORME DE SOSTENIBILIDAD
www.ledesma.com.ar



ÍNDICE



INTRODUCCIÓN

- 7 Mensaje del presidente
- 8 De una empresa innovadora a una cultura de la innovación
- 11 Dónde estamos
- 12 Nuestros valores
- 14 Ledesma en cifras
- 15 Hechos destacados del ejercicio
- 18 Comunicación institucional



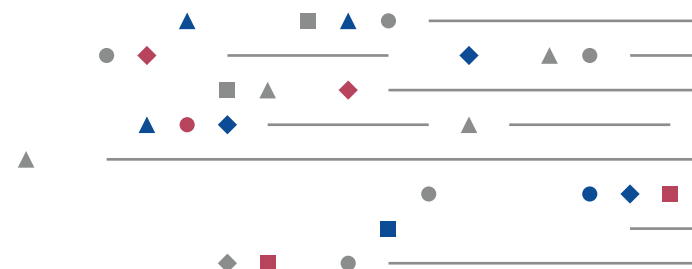
INNOVACIÓN PARA CRECER

- 22 Cómo crecer los próximos cien años
- 24 Azúcar
- 28 Alcohol
- 29 Bioetanol
- 30 Papel
- 36 Frutas y jugos
- 41 Molienda húmeda de maíz
- 44 Producción agropecuaria



INNOVACIÓN PARA LA COMUNIDAD

- 50 Cómo estimular sinergias colectivas
- 51 Nuestra gente
- 58 Responsabilidad social empresarial
- 62 Objetivo innovación
- 64 Objetivo empleo y empleabilidad
- 67 Objetivo educación
- 71 Objetivo fortalecimiento del tejido social
- 78 Objetivo deporte y cultura
- 86 Nuestra tarea en San Luis





INNOVACIÓN PARA EL MEDIO AMBIENTE

- 90 Producir y preservar,
actividades aliadas
- 91 Ledesma y la
conservación
de áreas naturales
- 97 Parque Nacional
Calilegua



INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO

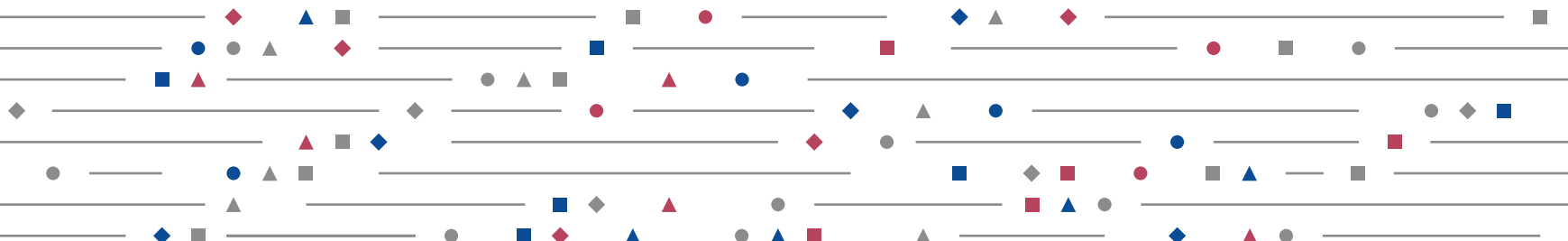
- 102 Sostenemos prácticas
que nos sostienen
- 104 Prácticas sustentables
- 111 Investigación
y desarrollo



ACERCA DEL REPORTE

Desde el primer Informe de Sostenibilidad que presentamos, en 2008, usamos los lineamientos e indicadores de la Guía Global Reporting Initiative (GRI), una organización internacional que trabaja en el desarrollo, la mejora continua y la aplicación de un marco estándar para la comunicación del desempeño de las empresas en los ámbitos económico, social y ambiental (www.globalreporting.org). El ejercicio 2015-2016 es el segundo reporte con la Guía G4, opción de conformidad esencial, que está contenida en www.ledesmadialoga.com.ar. En este anuario se indica la referencia a algunos indicadores. Presentamos los temas más relevantes para el negocio, que hacen a la gestión de sustentabilidad y tienen influencia e impacto en los grupos de interés, de acuerdo al análisis de materialidad de GRI. La siguiente referencia en el anuario identifica el indicador GRI que se corresponde en esa sección. La tabla de contenidos de la Guía G4 se encuentra en ledesmadialoga.com.ar.

Reporte GRI. G4-18
www.ledesmadialoga.com.ar



El Directorio de Ledesma en Libertador General San Martín, Jujuy.
De izquierda a derecha: Lic. Santiago Blaquier, Lic. Juan Pereyra
Iraola, Lic. Ignacio Blaquier, Dr. Carlos Herminio Blaquier,
Dr. Alejandro Blaquier, Dr. Federico Nicholson, Lic. Javier Crotto.



MENSAJE DEL PRESIDENTE

A lo largo de sus más de cien años de historia, Ledesma siempre ha sido una empresa con iniciativas innovadoras. En general, estas iniciativas surgieron de la visión de grandes líderes quienes, a su vez, tuvieron colaboradores y consejeros capaces de ver tendencias y posibilidades ciertas en sus áreas de trabajo.

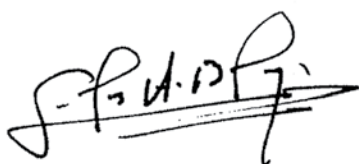
Hoy estamos aprovechando esa inspiración del pasado para seguir profundizando nuestra cultura de la innovación. Para ello, hemos decidido crear en Ledesma un centro de excelencia con foco en la innovación: la Dirección de Innovación, Energía y Medio Ambiente. Entre otras cosas, esta nueva Dirección se ocupará de la investigación y el desarrollo de proyectos alineados con la estrategia de los negocios y el cuidado de nuestro ambiente.

Innovar en los procesos productivos tiene su costo. Hay que tomar decisiones difíciles, a veces sin tener toda la información necesaria. La intuición también cuenta. Pero si esa innovación se estimula con un marco institucional apropiado y una decisión firme, los resultados se logran, aun cuando a veces sean en el largo plazo y no tan visibles para el gran público. En Ledesma tenemos experiencia sobre esto que señalo.

La innovación también se puede dar en procesos de sustentabilidad ambiental y social. Ejemplos de ello son el Plan de Ordenamiento Territorial de Ledesma, que en su momento sirvió como antecedente de la Ley de Bosques, y el programa Acceso a la Casa Propia, que ha servido de modelo a otras empresas y organismos de la Argentina. Para innovar también hace falta escuchar, y eso es lo que hacemos a través de este anuario, que en gran parte es un fruto de nuestro diálogo con los diversos públicos que tiene Ledesma.

Por segundo año consecutivo, el lector de este anuario puede recurrir a su complemento en internet: www.ledesmadialoga.com.ar, donde encontrará información detallada sobre las variables que hacen de Ledesma una empresa sustentable.

Es una alegría presentar el noveno anuario e informe de sostenibilidad de Ledesma, realizado según la Guía G4 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI). Este informe constituye nuestra Comunicación de Progreso 2016 respecto del cumplimiento de los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas y contiene además nuestros aportes a los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de Naciones Unidas.



Carlos Herminio Blaquier
Presidente de Ledesma

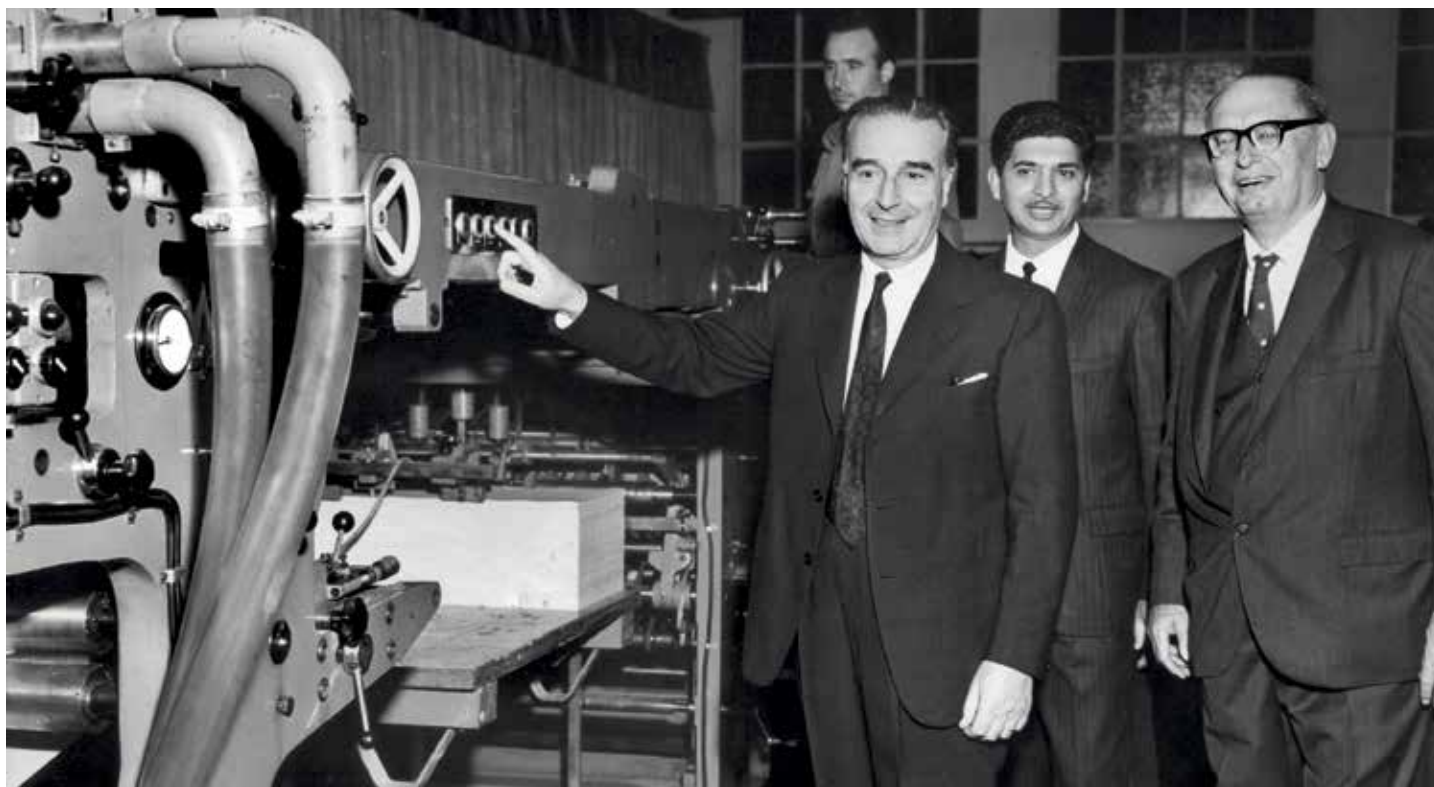
DE UNA EMPRESA INNOVADORA A UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN

Reporte GRI. G4-14
www.ledesmadialoga.com.ar

El presidente de Ledesma, ingeniero Herminio Arrieta, pone en funcionamiento la máquina Will de producción de papel junto con el presidente de Grafex, en 1965.

A fuerza de repetirse, la palabra innovación muchas veces parece perder significado. Y sin embargo, todavía no ha aparecido otra mejor que nos permita nombrar esos cambios, pequeños o grandes, vistosos o invisibles, en procesos o productos, ligados a personas o a tecnologías, que son capaces de mantener y hacer crecer una empresa en un mundo que se transforma vertiginosamente. Ledesma es una empresa centenaria. Fundada hace más de un siglo como ingenio en Jujuy, se ha convertido en una compañía agroindustrial con presencia en distintas regiones de la Argentina, diversificada e integrada, que sigue produciendo azúcar pero también frutas, jugos y aceites esenciales, ingredientes basados en maíz para varias industrias, ganado bovino, oleaginosas y cereales, papeles y cuadernos, biocombustibles. Sin innovación, esto no habría sido posible. Ni tampoco subsistir. ¿Cuántas empresas en el país cuentan más de cien años?

Algunas de nuestras innovaciones han venido de la mano de la necesidad. Así fue con la más conocida, la incursión en el negocio del papel, que encaramos hace medio siglo, cuando comenzamos a destinar parte de la fibra de caña a la producción papelera, que hoy aporta aproximadamente el 40% del papel de impresión y escritura del país. No fue fácil: el negocio tardó muchos años en dar los resultados deseados, pero nos decidimos por mantenerlo y el tiempo probó que la decisión había sido un acierto.



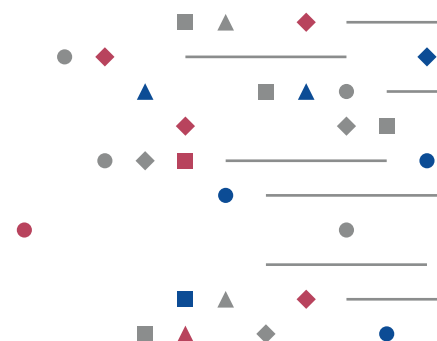


La cosecha mecanizada de la caña, que comenzamos en la década de 1970, fue una apuesta por largo tiempo difícil de sostener, pues resultaba mucho más cara que la cosecha manual y dañaba más los cultivos. Pero la mantuvimos y somos los pioneros en esta práctica más sustentable.

9

En la década pasada innovamos en sentido inverso: mientras el mundo iba tomando más conciencia sobre el cambio climático y el gas comenzaba a escasear en el país, nos propusimos el plan Gas 0, con el fin de sustituirlo por las hojas de caña que quedan en los campos tras la cosecha y por forestaciones energéticas. Hoy, estas energías limpias ganaron terreno: tenemos tres calderas de biomasa y biogás, la mitad del total. En la otra punta de la cadena de valor de papel desarrollamos productos innovadores, como el cuaderno para zurdos o el +Caña, totalmente reciclado. Dado que el agua es la principal limitante de los cultivos, una innovación fundamental fue la construcción de una red de tomas en los años 40 y 50, para dotar de agua a todo el sistema de Ledesma hacia el sur. Una obra hidráulica de primer orden a nivel mundial, con un gran manejo de aguas en altura, captación y sistemas de turbinas hidráulicas que sigue siendo la base del actual sistema de riego de Ledesma. Otras innovaciones que llevó a cabo Ledesma no eran necesarias, vinieron del interés por hacer las cosas cada vez mejor. Ese fue el caso de la adopción, en los 70, de la cosecha mecanizada, pese a que rompe mucho más la caña que la recolección manual y en la Argentina resultaba cinco veces más cara. En los años 2000 implementamos la cosecha en verde, que reemplazó la quema de

los cañaverales y benefició al medio ambiente. Este nuevo sistema presentó un nuevo problema: al no quemarse, la caña llegaba con más residuos al trapiche. Entonces, también buscamos la solución mejorando nuestros sistemas de procesamiento de la caña en la fábrica. A este tipo de innovaciones corresponden también los drenajes subterráneos. En los años 80, mucho antes de que las preocupaciones ambientales estuvieran instaladas en la opinión pública, decidimos hacer una gran inversión en la preservación de los suelos jujeños. Luego de un viaje de estudio al Valle Imperial de California, donde habían desviado el río Colorado y creado un vergel, Ledesma decidió crear una fábrica de tubos y soterrarlos en un área de 10.000 a 12.000 hectáreas para evitar la salinización de los suelos y prevenir su deterioro. Ninguna otra empresa argentina llevó adelante una obra de semejante envergadura. Si todos esos emprendimientos implicaron la incorporación de tecnología, capacitación de nuestros técnicos y construcción de un tipo de cultura de trabajo, la Chacra Experimental Santa Rosa lo tuvo desde su nacimiento. Única institución privada de investigación y tecnología para el mejoramiento de caña, la visitan técnicos de todo el mundo para conocerla. A veces una misma acción tiene distintas dimensiones innovadoras. Ya en





Las primeras urbanizaciones que construimos, en reemplazo de las viviendas rurales de los lotes, supusieron un salto cualitativo en las condiciones de vida del personal de campo, hace ya cuatro décadas.

los 70 armamos el Primer Plan Núcleo Urbano, la construcción de 5.000 casas que crearon las condiciones para que el personal de campo adquiriese una vivienda urbana, se adaptara a las condiciones modernas de vida y diese a sus hijos mayores oportunidades de educación y de progreso económico y social, además de clubes, escuelas y hospitales, de manera de impulsar la población y mejorar la calidad de vida de la gente. El ejercicio pasado concluimos el barrio Papa Francisco, en Calilegua. La parte visible son las 1.000 casas que construimos para nuestros empleados sobre 55 hectáreas que donamos y urbanizamos. Pero hay otra parte que no está a la vista: el trabajo meticuloso que desarrolló un equipo de trabajadoras sociales con las familias destinatarias, para decidir el tipo de vivienda que les resultaría mejor a los futuros habitantes, por cercanía entre familias, criterios de ecuanimidad en la prioridad para las adjudicaciones y otros aspectos. Tampoco se sabe que la primeraalconafta patentada en el país se desarrolló en Ledesma, a fin de los años 20. Son hitos que nos enorgullecen y que empujaron enormemente para hacernos la empresa que somos. Pero no nos conformamos. Hasta ahora, la innovación en Ledesma ha sido resultado de líderes ingeniosos e inquietos y accionistas aplomados capaces de respaldarlos. Hoy queremos dar un paso más: hacer una cultura de la innovación en Ledesma que estimule en todos las ganas de provocar mejoras. No es fácil. No tenemos la cintura de una firma tecnológica: somos

una empresa de tecnología madura, de capital intensivo, con cerca de 8.000 empleados. Pero lo difícil nos motiva. La conformación de la Dirección de Innovación constituye un mandato cultural explícito en ese sentido. Nos capacitamos con expertos en innovación empresarial, para aprender metodologías y técnicas. Con estas herramientas, estamos diseñando nuestra propia hoja de ruta para crear esa cultura de la innovación. Una herramienta de gestión que facilite el agregado de valor que cada persona y equipo aporta al proceso. Sabemos que para provocar innovaciones radicales, disruptivas, antes tenemos que implementar procesos de mejora continua de base, tomando como directrices los principios enunciados en este anuario. Nuestro directorio tiene la intención declarada de avanzar en la cultura de la innovación. Por eso este año queremos enfocar nuestro anuario en este aspecto de nuestra empresa, en esas grandes o pequeñas rupturas con lo acostumbrado que nos han ido mejorando. Algunas de nuestras innovaciones son más evidentes; otras, más inadvertidas. Algunas beneficiaron a nuestros consumidores; otras, a nuestros colaboradores. Algunas nos permitieron abrir nuevos mercados; otras, abaratar costos. Algunas nos han salido muy caras, pero nos permiten mantener la vista en alto, la conciencia tranquila y el orgullo ancho de estar haciendo lo correcto. Y muchas nos llevaron a discutir, porque a veces lo que es un gran objetivo para un área de la empresa es una complicación para otra. A veces nos hemos visto obligados a frenar, a repensar, a poner cautela. Pero así, pensando colectivamente, vamos avanzando. Tratando de ver más allá de lo que estamos habituados a ver es que innovamos.

DÓNDE ESTAMOS



JUJUY

COMPLEJO AGROINDUSTRIAL LEDESMA

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

SAN LUIS

GLUCOVIL ARGENTINA SA

Propiedad 70% de Ledesma y 30% de Cargill

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

PLANTA DE PRODUCCIÓN DE CUADERNOS, REPUESTOS ESCOLARES Y PAPELERÍA COMERCIAL

PLANTA DE PAPELES ENCAPADOS PARA LA INDUSTRIA GRÁFICA Y CONVERTIDORA

SALTA

CITRUSALTA SA

- Plantaciones de frutales (800 ha).

CHACRA EXPERIMENTAL SANTA ROSA

UTE - AGUARAGÜE

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

TUCUMÁN

FRANQUICIAS AZUCARERAS SA

Propiedad 50% de Ledesma y 50% de Tabacal Agroindustria.

- Planta de fraccionamiento de azúcar.

BUENOS AIRES Y ENTRE RÍOS

ESTABLECIMIENTOS AGROPECUARIOS

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

ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y OFICINAS COMERCIALES

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

NUESTROS VALORES

12



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.



EFICIENCIA - CALIDAD - SERVICIO AL CLIENTE

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

Reporte GRI.
G4-56 y G4-EC7
www.ledesmadialoga.com.ar



LAS PERSONAS

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



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.



UTILIDADES

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

352%

incrementamos las exportaciones de azúcar este ejercicio

1°

exportador de naranjas y 2° de cítricos del país

25 millones

de dólares llevamos invertidos en aumentar la generación de energía renovable a partir de chips y residuos vegetales



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.



CLIENTE INTERNO

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



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.



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.



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.

59.608

toneladas de
resmitas vendimos en
el mercado interno

49%

de nuestra energía
es renovable

240 millones

de pesos invertimos en las 1.100
viviendas del programa Acceso a la
Casa Propia para nuestros empleados

LEDESMA EN CIFRAS

▲ ■ ◆ ● 2015-2016*

14

■ ▲

PRODUCCIÓN

AZÚCAR	324.914 t	JARABES Y ALMIDONES	269.070 t	CEREALES Y OLEAGINOSAS	147.107 t
ALCOHOL	85.000 kl	PAPEL	113.232 t	CARNES	1.968 t
BIOETANOL	58.996 kl	JUGOS	6.222 t		

● ◆

PAPEL

EMBALADO	83.573 t
PRODUCTOS DE LIBRERÍA	14.111 t
PAPELES ENCAPADOS	15.548 t

FRUTAS EMBALADAS	28.345 t
---------------------	----------

EMPLEADOS DIRECTOS	7.931
-----------------------	-------

▲ ■

FINANZAS

ACTIVO FIJO	\$ 223 millones
INTANGIBLES	\$ 3 millones
TOTAL INVERSIONES	\$226 millones

EXPORTACIONES	US\$ 65,2 millones
IMPUESTOS PAGADOS**	\$ 1.069,4 millones

VENTAS (CONSOLIDADO)	\$ 7.546 millones
RESULTADO	\$ -51,7 millones
PATRIMONIO NETO	\$ 1.537 millones

Reporte GRI.
G4-9 y G4-EC1
www.ledesmadialoga.com.ar

* Los datos del ejercicio anterior se encuentran en el Anuario e Informe de Sostenibilidad 2014-2015.

** 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, la provincia de Jujuy y municipales.

t: toneladas; kl: kilolitros

HECHOS DESTACADOS DEL EJERCICIO

El presidente de la Nación visitó nuestro complejo en Jujuy

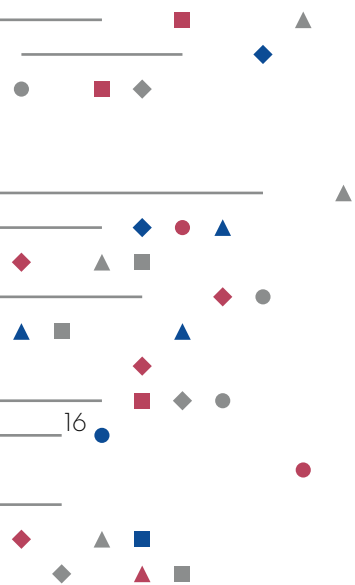
15

Reporte GRI.
G4-13 y G4-EN13
www.ledesmadialoga.com.ar

El 16 de mayo de 2016, el presidente de la Nación, Mauricio Macri, visitó nuestro complejo agroindustrial de Jujuy, con motivo de la entrega de la casa número 1.000 de nuestro programa Acceso a la Casa Propia. Además, estuvo presente en un frente de cosecha de Ledesma, en el primer día de la zafra 2016. En su larga historia, visitaron Ledesma también los presidentes Agustín P. Justo y Arturo Illia.

Derecha: los presidentes Agustín P. Justo y Arturo Illia visitaron Ledesma en 1934 y en 1964, respectivamente. Abajo: el actual presidente de la Nación, Mauricio Macri, y el gobernador de Jujuy, Gerardo Morales, junto al Directorio de la empresa en su visita de 2016.





El programa Acceso a la Casa Propia completó 1.000 viviendas

Este ejercicio completamos las 1.000 viviendas para empleados dentro de convenio en Jujuy, que forman el barrio Papa Francisco, sobre 55 hectáreas que donamos, a la vera de la ruta nacional N° 34, a 1 kilómetro de Libertador General San Martín y a 3 kilómetros de Calilegua. Donamos el terreno, la mitad de la infraestructura (enripiado y forestación de calles, red de agua potable, energía eléctrica y gas natural, cloacas y espacios comunes) y la totalidad de las casas, con unos 300 millones de pesos de fondos propios. Cada vivienda tiene 250 metros cuadrados y 65 cubiertos, y los empleados las pagan con 40 horas de trabajo mensuales.

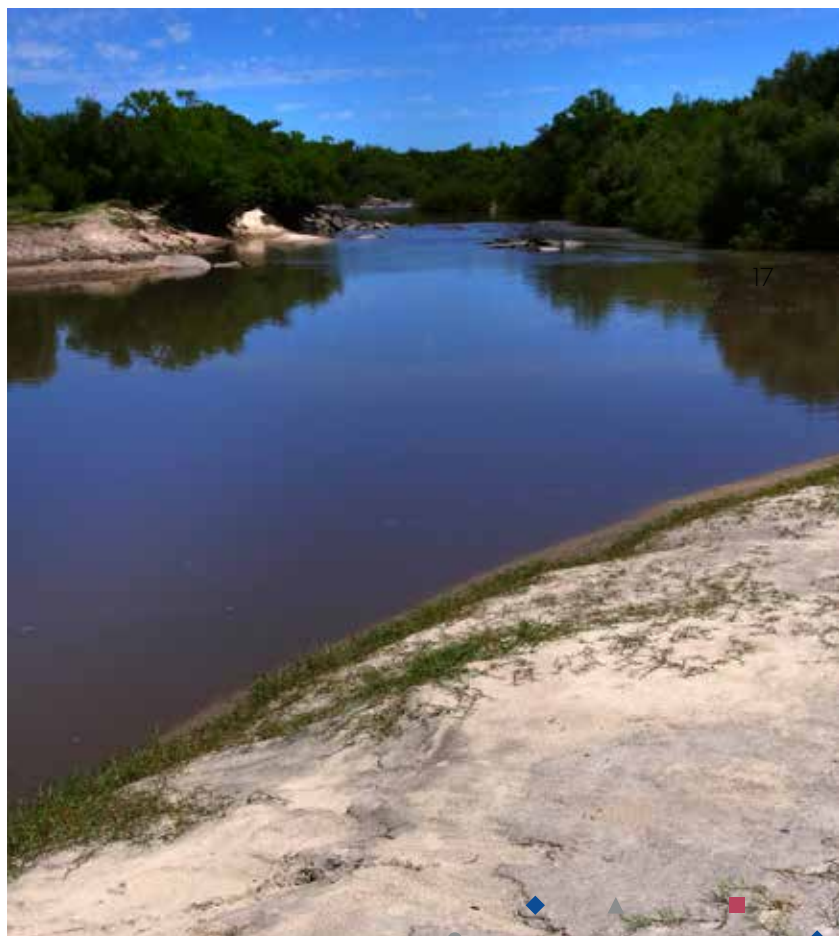
Iniciamos la construcción de un nuevo barrio en El Talar

Sumamos un nuevo proyecto al programa Acceso a la Casa Propia: la construcción de un barrio de 100 viviendas para empleados dentro de convenio en la localidad de El Talar, cercana al Ingenio Ledesma, donde estamos desarrollando un abordaje integral. El proyecto estará finalizado durante el ejercicio 2016-2017.



Incorporamos 1.500 hectáreas a la reserva natural en Entre Ríos

Mediante un convenio con la Dirección de Recursos Naturales de la provincia de Entre Ríos, sumamos 1.500 hectáreas a las 4.000 que ya teníamos como área natural protegida en Centella. Entre otras acciones, nos comprometimos a conservar la fauna y flora, a controlar la invasión de plagas exóticas, a enriquecer con especies vegetales naturalizadas, a evitar la caza y la pesca furtivas, y a abrir y mantener caminos en los corredores faunísticos en esas 5.500 hectáreas, mediante un plan de manejo elaborado por un equipo de técnicos especializados.

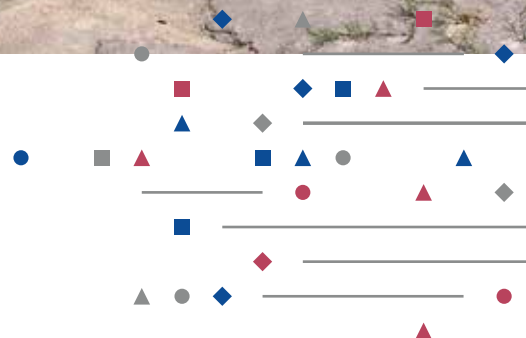


Decidimos rediseñar la compañía para ser más innovadores

Hemos diseñado una reorganización que permitirá potenciar la innovación y el liderazgo, desarrollar nuestros negocios, nuestra gente y nuestra comunidad, y crecer y captar las oportunidades que ofrecen los mercados. La idea es optimizar la estructura y fortalecer ciertas gerencias convirtiéndolas en direcciones que reportan a la Gerencia General, para que el Directorio pueda focalizarse más en la visión estratégica de largo plazo. Además, creamos la Dirección de Innovación, Medioambiente y Servicios Operativos, para fomentar la innovación sistémica, y la Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional, para estimular más las capacidades individuales y colectivas de la empresa.

Celebramos una década de trabajo con ProYungas con el libro *Arboretum Calilegua*

Como celebración de los diez años de relación con la Fundación ProYungas, presentamos el libro *Arboretum Calilegua*, que ilustra y describe por primera vez las 250 especies de árboles nativos y más de 100 exóticas que pueblan las yungas y el bosque chaqueño del Noroeste Argentino (NOA). También relata cómo se fue formando a través de distintas generaciones de propietarios el Arboretum en la Sala Calilegua de Ledesma, que hoy cuenta con 30 hectáreas con más de 165 especies arbóreas y constituye la colección de árboles más importante del NOA y posiblemente de la Argentina.



COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

18

Reporte GRI. G4-26
www.ledesmadialoga.com.ar

En Ledesma pensamos que lo que hacemos tiene valor. No sólo los productos que fabricamos sino también el modo en que los hacemos. Y no sólo los negocios, sino también nuestro vínculo con las comunidades y el ambiente que nos rodea.

Por eso tenemos una política de comunicación abierta, que busca más mostrar que decir. Y fundamentalmente escuchar, porque entendemos que otros puntos de vista siempre nos mejoran. Apostamos a la comunicación transparente y al intercambio genuino.

Intentamos tener canales abiertos apropiados para cada uno de nuestros interlocutores: nuestros empleados, nuestros vecinos, nuestros clientes y nuestros proveedores, los medios masivos, las universidades, las ONG y otras instituciones públicas y privadas.

Publicamos lo que hacemos en nuestro sitio web, en nuestro micrositio Ledesma Dialoga, en nuestro anuario, en folletos, en eventos, en redes sociales. Invitamos a periodistas a conocer nuestras fincas, instalaciones y fábricas, y a recorrer los espacios que creamos para dialogar con las comunidades, para que conozcan nuestro trabajo de primera mano.

En nuestra oficina de Relaciones con la Comunidad, en Libertador General San Martín, y en cada uno de los espacios que auspiciamos, dialogamos con las comunidades vecinas. También participamos o auspiciamos muestras y eventos como Expojuy, la feria más importante de Jujuy. Con nuestros

18 periodistas visitaron el complejo agroindustrial en Jujuy en el período que abarca este ejercicio.



empleados, más allá del cara a cara, nos vinculamos a través de las carteleras, los emails y la revista *En Contacto*.

Nos interesa particularmente promover las yungas jujeñas. Para ello, impulsamos y difundimos actividades culturales, turísticas y deportivas que las involucran. Queremos que cada vez más personas puedan apreciar este magnífico ecosistema que nos rodea.

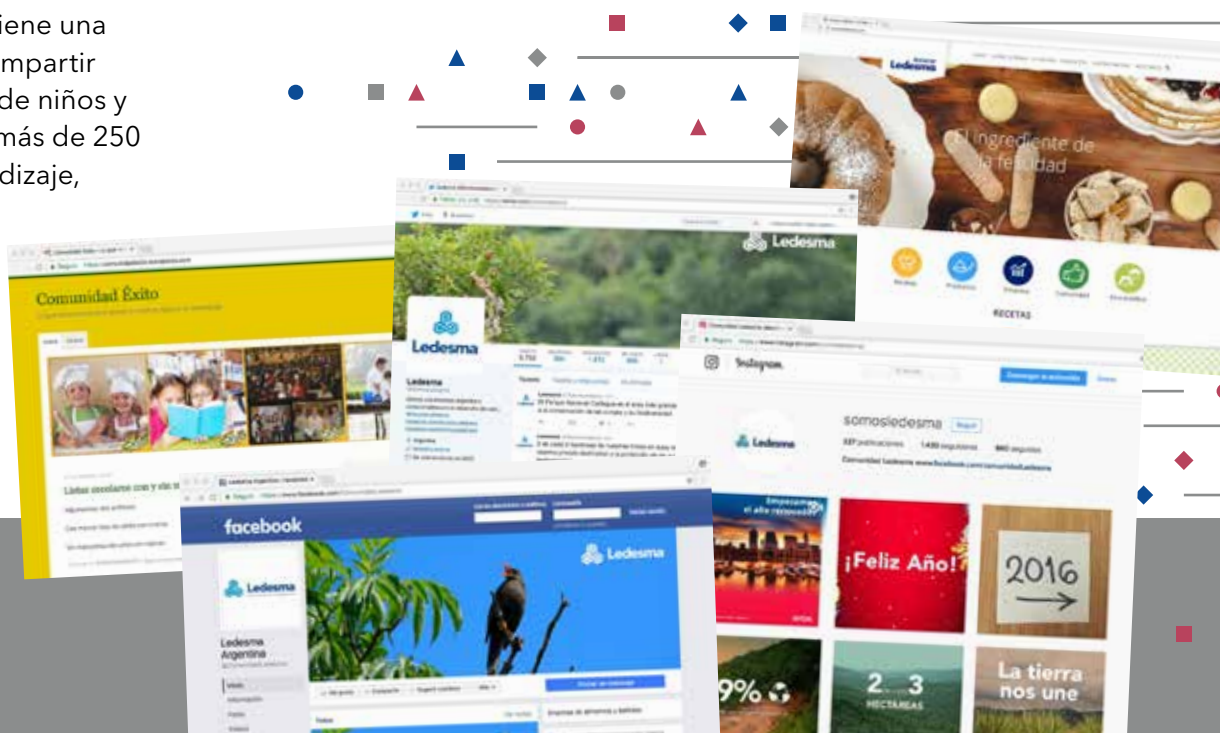


REDES SOCIALES

Más allá de nuestra comunicación como empresa en Facebook (Comunidad Ledesma), Twitter (SomosLedesma) e Instagram (SomosLedesma), entre otros, las actividades más vinculadas con los consumidores tienen sus propias redes sociales, para estar más cerca de ellos. *Azúcar Ledesma* tiene una web (www.azucarledesma.com), una página en Facebook con más de 346.600 me gusta, un blog propio, un canal de Youtube y, recientemente, Instagram. Allí compartimos las mejores recetas, tips y momentos dulces. En papel, *Comunidad Éxito* tiene una página de Facebook para compartir experiencias con los padres de niños y un blog para docentes, con más de 250 artículos vinculados al aprendizaje, la salud, la alimentación, el entretenimiento y temáticas más específicas que les competen. En Instagram, tenemos CuadernosLedesma y Exitoaprendiendojuntos.

REDES SOCIALES

Tenemos presencia activa en las siguientes redes sociales:







INNOVACIÓN
PARA CRECER





CÓMO CRECER LOS PRÓXIMOS CIEN AÑOS

La caña de azúcar es uno de los mayores transformadores naturales del sol en energía. Es la planta energéticamente más eficiente que se conoce. En Ledesma trabajamos cada día para estar a su altura. Innovamos para generar más y mejores productos con el menor impacto y desperdicio.

En la Chacra Experimental Santa Rosa, la única institución privada de investigación en caña de América Latina, buscamos desarrollar las mejores variedades para cada ambiente. Fuimos pioneros en el país en cosechar la caña en verde, evitando el humo de las quemas típicas de esta zafra, y de manera mecanizada, para que el trabajo rudo lo hicieran máquinas y no personas.

De la caña, sólo alrededor del 10% es azúcar. El resto del tallo es lo que tradicionalmente los ingenios destinaron a calderas para generar el vapor y la electricidad necesarios para producir azúcar y alcohol.

En Ledesma evaluamos constantemente cómo aprovechar mejor la caña, y lo logramos cada vez más. Al molerla, extraemos sus jugos, que procesamos para obtener azúcar y alcohol. Con el alcohol, además de abastecer a diversas industrias, hacemos bioetanol, el biocombustible con el que se mezclan las naftas en todo el país, lo que permite ahorrar energía no renovable y mejorar la calidad de las emisiones.

Hace más de cincuenta años que destinamos un volumen cada vez más sustancial de los residuos de la molienda de caña de azúcar para producir



papel, con lo que logramos diversificarnos, desestacionalizar la producción trabajando todo el año y agregar más valor local a la caña.

El 10% de esas fibras, que no sirven para papel, así como la médula de la caña que devuelve el proceso paplero, se envían a las calderas de biomasa, junto con las 7 u 8 toneladas de hojas que juntamos por hectárea tras la cosecha mecanizada en verde, y chips de madera de eucaliptus que plantamos específicamente con esa finalidad.

Con todo ello, conseguimos que la mitad de la energía que consumimos hoy en todo nuestro complejo industrial de Jujuy sea renovable, y aspiramos a ampliar gradualmente ese porcentaje.

El mismo criterio de máximo aprovechamiento con sustentabilidad económica, social y ambiental empleamos en los demás negocios que fuimos encarando: la producción de cítricos y derivados del maíz, la agricultura, la ganadería.

Producir cuidando los recursos es caro: requiere mucho tiempo y dinero en investigación, pruebas, análisis, ajustes. Hoy el público no recompensa ese trabajo pagando un diferencial de precio. Pero no tenemos opción. Como empresa centenaria, sabemos que un crecimiento no es duradero si no se afirma en raíces sólidas, y eso incluye el cuidado del ambiente, de los recursos, de nuestra gente. Somos una empresa grande y ello nos coloca en un lugar de mayor responsabilidad, de abrir el camino y dar el ejemplo. Aceptamos el desafío, es nuestra filosofía de trabajo.

AZÚCAR

24

Reporte GRI. G4-4, G4-8,
G4-9, G4-26 y G4-PR1
www.ledesmadialogo.com.ar

El azúcar fue el producto fundacional de Ledesma. En busca de su dulzor se plantaron los cañaverales. Los primeros visionarios de la empresa llevaron los antiguos trapiches y los pesadísimos implementos hace más de un siglo, por geografías difíciles, desparejas y pedregosas, surcadas por ríos que crecían rápidamente. Hoy, el azúcar es uno de los varios productos de este gran complejo agroindustrial diversificado en que se ha transformado la compañía, a fuerza de inversión e innovación. Pero sigue siendo el emblemático y el que lleva nuestro nombre a las mesas de las familias argentinas.





MIEL DE LA CAÑA

Es probable que el universal disfrute de lo dulce provenga de nuestros antepasados, los monos, que se alimentaban de frutas. A diferencia de *salado*, *agrio* o *amargo*, la palabra *dulce* remite siempre a algo deseable; sólo puede adquirir sentido negativo su exageración, con el superlativo *empalagoso*.

El dulce del azúcar es sacarosa, una combinación de glucosa y fructosa. Se lo aprecia desde tiempos remotos, aunque el endulzante más conocido en la Antigüedad era la miel.

Recién en la Edad Media y por influencia de los árabes se difundió el azúcar en Europa, como edulcorante pero también por sus propiedades químicas y hasta curativas. A partir de entonces, la pastelería, los postres y las golosinas se diversificaron y perfeccionaron. El azúcar dio lugar a los helados, las mousses, los caramelos; el mazapán, el praliné, el sabayón, el flan y tantas delicias más. El chocolate no sería lo que es sin el azúcar. Ni qué hablar del dulce de leche.



3.767.692

toneladas de caña
procesadas

224.899

toneladas de azúcar
propia vendidas en
el mercado interno

64.638

toneladas de
azúcar exportadas





MÁS EXPORTACIONES

La mejora del precio internacional del azúcar permitió colocar en el exterior el excedente de producción argentina de 2015, aunque no los stocks acumulados al principio de la zafra. En este contexto,

el país prácticamente duplicó sus exportaciones de azúcar. En el caso de Ledesma, logramos aumentar las ventas al exterior 352 por ciento.

NUEVA PRESENTACIÓN

Durante este año, las bolsas de un kilo de azúcar Ledesma, tanto Clásico como Superior, que se destinan a los hogares, renovaron su diseño. Ahora destacan que nuestros envases son reciclables y nuestro azúcar es *sin TACC*, o sea, libre de gluten y, por tanto, apto para celíacos.



ALIMENTO SEGURO

El azúcar de Ledesma y todo su proceso de producción están garantizados con los más altos estándares internacionales. Contamos con la certificación FSSC 22000 (Food Safety System Certification), que evalúa la gestión para la producción de alimentos seguros desde la recepción de la caña en el ingenio hasta el almacenamiento del azúcar en los depósitos. Se trata de una certificación fundamental, pues cada vez son más los grandes clientes que sólo compran a proveedores que cuentan con esta garantía de confiabilidad. Además, nuestro azúcar tiene la certificación Kosher y es apto para personas celíacas (sin TACC). La fábrica de azúcar y alcohol de Ledesma también certifica con ISO 9001:2008.



54%

122.144 toneladas
vendidas a la industria

46%

102.755 toneladas vendidas en
bolsitas con las marcas Ledesma y Dominó



DE CADA CUATRO BOLSITAS VENDIDAS, UNA FUE NUESTRA

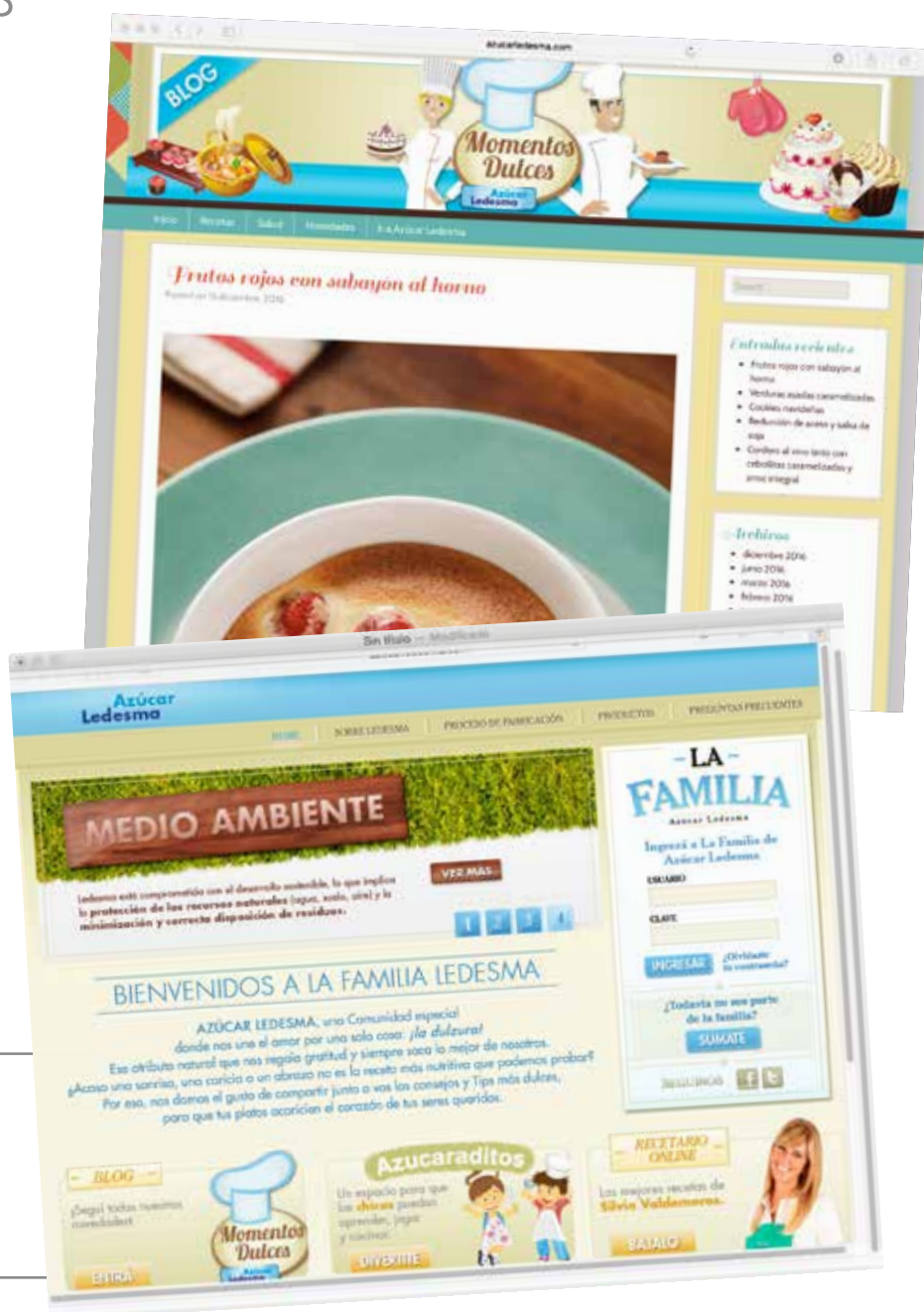
Nuestro azúcar se destina tanto a grandes empresas productoras de alimentos como a los consumidores finales. El año pasado abastecimos el 13% del consumo de las industrias y, con nuestras marcas propias y compartidas, el 26% de la venta fraccionada. También hacemos un azúcar blanco refinado de granulometría controlada para la industria de la farmacopea.

COMUNIDAD EN REDES

El azúcar Ledesma tiene un espacio en la mayoría de los hogares argentinos y por eso buscamos acercarnos a la gente también a través de las redes sociales. De esta manera, podemos interactuar mejor y formar una comunidad con el denominador común de lo dulce. Con Azúcar Ledesma tenemos presencia en todas las redes importantes: Facebook, Twitter, YouTube, Instagram y Pinterest, además de una página web específica. Aprovechamos todos esos espacios para comunicar sobre el azúcar y lo que lo rodea, sobre nuestro vínculo con este alimento y para acercar consejos de nutrición y cocina y evacuar inquietudes. Publicamos desde videos que muestran dónde y cómo se produce nuestro azúcar, hasta recetas y consejos varios, pasando por el recetario de Silvia Valdemoros y un espacio para que los chicos puedan aprender.

346.600

“me gusta” cosechamos en Facebook





ALCOHOL

Por cada tonelada de caña que cosechamos, obtenemos 10 litros de alcohol de melaza, que es lo que queda del proceso de extracción y cristalización del azúcar, y 74 litros de alcohol de jugo directo, que no pasa por ese proceso. Este último año elaboramos 256.066 litros diarios de alcohol. En total, vendimos poco menos de 70.000 metros cúbicos, que destinamos casi en su totalidad a abastecer el mercado doméstico. Nuestro principal cliente es Bio Ledesma, nuestra planta de bioetanol, que este año consumió el 86% de nuestra producción. Con los casi 10.000 metros cúbicos restantes abastecimos a la industria licorista y de bebidas espirituosas, así como a las industrias farmacéutica y cosmética, perfumista y otras. La energía, la salud y la belleza se nutren de nuestro alcohol.

Reporte GRI. G4-4 y G4-8
www.ledesmadialoga.com.ar

72.979

metros cúbicos
de alcohol producidos

69.348

metros cúbicos
de alcohol vendidos

29

metros cúbicos de
bioetanol entregados



PAPEL

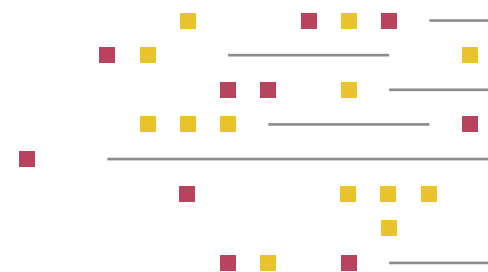


El papel de caña representa apenas el 1,5% de la producción mundial de papel para impresión y escritura. Sólo cinco empresas en el mundo lo fabrican. Ledesma es una de ellas, y lo hace desde hace medio siglo.

Incorporar a la producción de azúcar la fabricación de papel fue el gran hito en la diversificación e integración de Ledesma, y su innovación más conocida. Hasta entonces, como sigue haciendo la mayoría de los ingenios, Ledesma destinaba el residuo vegetal de la caña, una vez extraídos los jugos, a alimentar las calderas de la fábrica para generar energía. Pero a fin de los años 50 comenzó a evaluar su utilización como materia prima para elaborar celulosa y papel. Concretar este emprendimiento demandó más de cinco años, entre la concepción y el diseño del proyecto, viajes de estudio, la búsqueda de financiación internacional y la conexión con el entonces flamante Gasoducto del Norte para reemplazar la energía de la fibra y la construcción y puesta a punto de la planta.

Esta incursión papelera implicó aprendizajes, fatigas, apuros: para alcanzar la capacidad de producción que se había proyectado, para competir frente a la reavivada estrategia comercial de los competidores, para pagar los créditos del Eximbank y otras entidades, para sostener la actividad pese a las pérdidas. Hoy, orientamos las innovaciones en este negocio directamente al consumidor, con una oferta de productos diversificada y con valor agregado, como el primer cuaderno para zurdos del país, o el primero fabricado totalmente con productos reciclados. Pero también más cerca de la fábrica, donde trabajamos para aumentar la integración vertical, maximizar la rentabilidad y mejorar en materia ambiental.





EL PAPEL Y EL MEDIO AMBIENTE

31

El mundo no sería lo que es sin papel. Desde el milenario papiro hasta la segunda mitad del siglo XX, el papel fue el principal soporte de los conocimientos de la humanidad. Incluso hoy sigue siendo un elemento de comunicación importantísimo, y fue adquiriendo una enorme cantidad de usos, muchos de los cuales suelen desconocerse.

El papel ha tenido mala prensa, porque se lo asoció con la tala indiscriminada de árboles. Sin embargo, las empresas responsables hoy sólo usan madera de árboles cultivados para ese fin. Nuestro papel no requiere siquiera eso, ya que la caña se corta y vuelve a crecer cada año, con lo que usar esta fibra no sólo no perjudica al ambiente sino que además ayuda a balancear la producción de azúcar, alcohol y etanol.



NUESTRAS MARCAS



Industria gráfica



ILUSION **VISION**



Resmas



Autor



Cuadernos y repuestos

Éxito

GLORIA

AVON

Línea artística

Quinquela

Ledesma
acuarel

Ledesma
executive

Ledesma
essential

Ledesma
+caña

Ledesma
línea 16

Ledesma
colección

Ledesma
classic





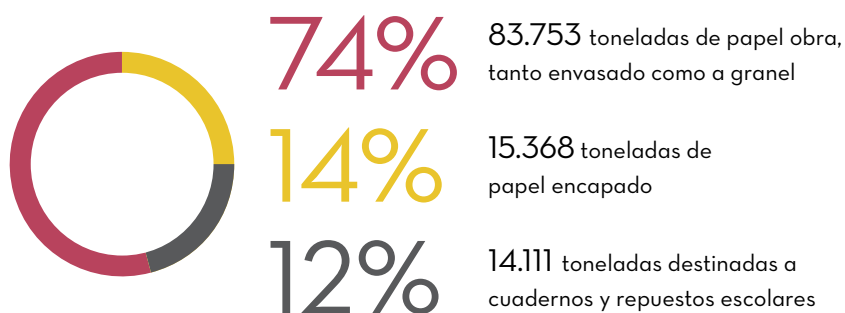
EL MERCADO INTERNO, NUESTRA PRIORIDAD

Durante el último ejercicio, Ledesma decidió priorizar su participación en el mercado interno de papel obra. Por ello, disminuyó sus ventas al exterior, que totalizaron 4.859 toneladas, así como la producción de papeles encapados.

MEDIO MILLÓN MÁS DE CUADERNOS

El último año fabricamos 8 millones de cuadernos de tapa dura, medio millón más que el año anterior. En productos de librería, nuestras ventas alcanzaron 13.100 toneladas, un resultado que acompañó el posicionamiento de nuestra marca *Éxito*.

113.232 toneladas de papel producidas



GLORIA RENOVÓ SU IMAGEN

Este año decidimos renovar la imagen de nuestra tradicional marca *Gloria*, lo que tuvo una excelente recepción por parte del mercado. Para preservar la identidad de la marca, se mantuvo el característico color naranja, el nombre en imprenta mayúscula y la presencia de la bandera argentina.



VALOR AGREGADO DEL CAÑAVERAL AL PUPITRE

En Jujuy, transformamos la fibra de la caña en papel, mediante un proceso que, sucintamente, incluye molienda, hidratación, blanqueado y secado en grandes rodillos hasta solidificarse. Luego, parte de esa producción va a nuestras plantas de San Luis: en la de Villa Mercedes, producimos cuadernos y repuestos, y en la capital provincial, tenemos la única fábrica de papel encapado del país.

Hacemos un abanico de productos:

- Bobinas y resmas grandes de papel obra, blanco y color, y bobinas y resmas grandes de papel encapado, para la industria gráfica y convertidora.
- Resmas pequeñas de papel obra, blanco y de color, para uso comercial (fotocopias, impresión láser y a chorro de tinta, impresión digital y fotoduplicación).
- Formularios continuos para impresoras de matriz de puntos e impresión láser y offset.
- Repuestos y cuadernos escolares y papelería comercial.
- Resmas de papel grande ilustración y etiqueta, para uso de la industria gráfica.



RÉCORD DE VENTA DE RESMITAS

Nuestras ventas de papel blanco para impresión y escritura en el mercado interno alcanzaron 92.876 toneladas. Este crecimiento estuvo impulsado por la venta de 59.608 toneladas de resmitas, la cifra más alta de este producto en el mercado interno en la historia de Ledesma.

8,8%

aumentó el consumo nacional de papel

6%

creció la producción de papel obra en el mercado local

7%

se incrementó la venta de papel para impresión y escritura Ledesma

INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD

Creamos el primer cuaderno del país para chicos zurdos

Cerca del 10% de las personas escribe con la mano izquierda, y se cree que podrían alcanzar el 25% si no fuera por la presión cultural permanente para utilizar la mano derecha desde las primeras etapas de la vida. A raíz de ello, decidimos desarrollar el cuaderno *Éxito Z3*, del tamaño que se utiliza entre sala de cinco y tercer grado de la escuela primaria, diseñado para que los niños zurdos que están comenzando a escribir puedan hacerlo con comodidad, sin verse obligados a colocar la mano con la típica muñeca quebrada desde arriba. A la vez, estos cuadernos tienen márgenes bien delimitados, para evitar la escritura en espejo.



Nueva versión de +Caña, el primer cuaderno totalmente ecológico

Este año relanzamos nuestro cuaderno +Caña, el único con todos los componentes renovables o reciclados. La nueva versión tiene hojas de papel de caña más gruesas y tapas más resistentes, fabricadas a partir del reciclado de seis envases de tetrabrik de leche o jugo. El espiral está recubierto de un polímero biodegradable, y la contratapa es de cartón con certificación FSC, sobre manejo responsable de bosques. +Caña ha sido seleccionado como producto innovador por la Asociación Internacional de Prensa de Papelería (ISPA, por sus siglas en inglés).

JORNADAS DE INTERÉS PARA EDUCADORES

En septiembre de 2015, organizamos la Primera Jornada Éxito para Educadores, un encuentro gratuito donde expertos de diversas disciplinas, como neurociencias, psicología o grafología, abordaron temáticas relativas a la formación de los chicos. Más de 270 docentes y directivos de nivel inicial, primario y secundario de escuelas públicas y privadas tomaron parte de la iniciativa. Además, continuamos dando capacitaciones en colegios a docentes y alumnos, entre otras actividades ligadas a nuestros productos escolares.



GARANTÍAS DE SUSTENTABILIDAD

35

Nuestro papel cuenta con la certificación PRODUCTO YUNGAS - FCA (Fibras Celulósicas Alternativas) de la Fundación ProYungas, un sello auditado por IRAM que rubrica que nuestros productos se elaboran a partir de fibras celulósicas no

madereras y con procesos que protegen el medio ambiente. Estos avales se mantienen vigentes dentro de un proceso anual de auditorías realizadas por certificadoras homologadas.

CONCURSOS

Ilusión, sexta temporada

El Concurso Ilusión a la Impresión Gráfica tuvo este año su sexta edición. Este certamen premia la calidad integral del producto gráfico argentino en diversos formatos impresos, para estimular la competitividad e incrementar los estándares de calidad de las empresas del rubro.

Los concursantes, realizadores gráficos, presentan sus trabajos en papel obra *Visión* o en papel ilustración *Ilusión*. Hay un total de 42 seleccionados en distintas categorías, de los que resultan ganadores 9 trabajos.



13.100

toneladas de productos
de librería vendidos

16.772

toneladas de papel
encapado vendidas

Quinquela, arte en papel

Ledesma y la Sociedad Central de Arquitectos lanzaron un concurso nacional de arte en papel, de representación libre pero con eje en la sustentabilidad, dirigido a artistas plásticos, arquitectos, estudiantes de escuelas de arte y de Diseño y Arquitectura. Los trabajos fueron presentados en papel de nuestra nueva línea artística de blocs *Quinquela*.

NUEVA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La distribuidora de papel de Ledesma, Castinver, inició un proceso de reorganización con una nueva estrategia comercial, que pone especial interés en el mercado de la industria gráfica y amplía la cartera de productos. El año

previo, el 94% de las ventas estuvieron compuestas por papeles de Ledesma. En cambio, en este ejercicio nuestros productos representaron solamente el 75%, estrategia que generó una mejora en los márgenes brutos.

FRUTAS Y JUGOS



36

Reporte GRI. G4-4,
G4-8, G4-9, y G4-PR1
www.ledesmadialoga.com.ar

En Ledesma cosechamos cerca del 10% de los cítricos de la Argentina. Somos el mayor productor y exportador de naranjas del país. Como nos ocurre con la caña, estamos orgullosos de desarrollar el negocio de frutas de un extremo al otro de la cadena de valor, un gran trabajo que suele permanecer invisible. En el vivero, hacemos los injertos para obtener los mejores ejemplares de cítricos, que conjuguen frutas adecuadas a las preferencias de los consumidores, mayor producción y facilidad de cosecha. Cerca de un año y medio después, cuando adquieren el tamaño adecuado, llevamos las plantas seleccionadas al que será su lugar definitivo en las fincas, y vamos renovando regularmente parte de las 3.000 hectáreas que destinamos a esta actividad entre Jujuy y Salta. Regamos por microaspersión, lo que nos da una enorme eficiencia en el uso del agua, y podamos y cosechamos una o dos veces al año.



Trasladamos millones de kilos de frutas desde las fincas hasta nuestra planta de empaque, donde las clasificamos por calibre y envasamos con distintas marcas para distintos mercados. Utilizamos las de menor atractivo, por su color o tamaño, para industrializar y elaborar aceites esenciales y jugos concentrados.

Tener la planta de jugos y aceites esenciales permite diversificar los productos de nuestro negocio frutícola y aprovechar también la cosecha de terceros, para sacarle más provecho a nuestra capacidad. En el último ejercicio, procesamos más de 28.000 toneladas de frutas compradas.

La cáscara sobrante del proceso industrial se devuelve a las plantaciones y se usa como abono de los suelos, mientras que una parte se utiliza como forraje.

TENTACIÓN SALUDABLE

De los alimentos no elaborados, ninguno nos tienta más que las frutas. Esto es ancestral, como documentan textos antiguos. Su jugo dulce nos "hace agua la boca", una muestra de sabiduría de la naturaleza, ya que las frutas son una parte fundamental de cualquier dieta saludable: hidratan, dan energía, vitaminas, minerales y antioxidantes. Los cítricos, en particular, son una fuente importantísima de vitamina C, o ácido ascórbico, un nutriente que protege a las

células de la oxidación, ayuda a producir colágeno, mejora la absorción del hierro y contribuye con el sistema inmunitario.

Una sola naranja aporta toda la vitamina C que requiere nuestro organismo al día, además de cantidades considerables de ácido fólico, minerales y fibra. Existen trabajos académicos que relacionan ciertas propiedades de las naranjas con la disminución del colesterol, el desarrollo de la flora intestinal y la protección contra diversas enfermedades.

PRODUCCIÓN EN ALZA

En su último ejercicio, Ledesma produjo 85.682 toneladas de frutas en las fincas de la provincia de Jujuy, y 15.290 toneladas en Citrusalta. De allí, sumando también la producción de la fruta comprada a terceros, se obtuvieron 6.222 toneladas de jugos concentrados y 315 toneladas de aceites esenciales.

100.972 toneladas de frutas cosechadas

72%

72.699 toneladas industrializadas

28%

28.273 toneladas embaladas en fresco



NUESTRAS MARCAS

Categoría superior



Categoría elegida



Categoría comercial



DESARROLLO CON ALTO EMPLEO

La fruticultura es una actividad de mano de obra intensiva. Alrededor de 2.000 personas trabajan en este negocio, y contribuyen a hacer de Ledesma el segundo mayor exportador de cítricos del país, con cerca del 10% del total. La compañía comenzó a tener peso en esta actividad en 1960, con la compra de la finca Calilegua, en Jujuy, que incluía 2.000 hectáreas de frutales. Aunque debió deshacerse de casi el 90% de las plantaciones debido a una enfermedad, más tarde, cuando la creciente mecanización de la cosecha de caña iba dejando gente desocupada, Ledesma decidió impulsar la fruticultura, de recolección totalmente manual, para así poder reubicarla. Durante los '90, el negocio se reforzó con inversiones en campos y una planta de empaque nueva. Otro gran paso en este negocio se dio en 2009, con la compra de Citrusalta, la mayor productora de pomelos del país, ubicada en la localidad de Colonia Santa Rosa, en Salta. Hoy, nuestras fincas del NOA albergan entre 1 y 1,2 millones de frutales. Seis de cada diez naranjas argentinas que se venden en el exterior salen de allí.

INVERSIONES EN TODOS LOS ESLABONES

Ledesma colaboró activamente con el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) en la reapertura del mercado chileno para los cítricos frescos argentinos, a fin de 2014, y fue la primera empresa en reingresar con naranjas, que no se enviaban allí desde 2000. Chile es muy atractivo para la producción de la región del NOA, cuya competitividad se ve muy restringida por los más de 1.100 kilómetros que la separan de los puertos del Gran Rosario, los más cercanos que tiene para cargar buques de ultramar. Además, Chile resulta una excelente alternativa cuando la cosecha sudafricana abunda y llena el mercado europeo. Para cumplir con el tratamiento cuarentenario que se acordó en los protocolos firmados por ambos países, Ledesma invirtió el año pasado 800.000 pesos en cámaras frigoríficas, a fin de albergar la fruta a 1,67°C durante 17 días, antes de enviarla en camión a través de los Andes hacia el mercado chileno.

También se completó la mitad de una inversión en 400 hectáreas de cítricos en Citrusalta. De ellas, las primeras 83 ya produjeron más de 3.000 toneladas de frutas para industria.

En la planta de empaque, incorporamos

una nueva línea auxiliar para el procesamiento de fruta desverdizada, aquella que es tratada en cámaras frigoríficas para que el color externo coincida con la madurez fisiológica. Esta inversión permitirá aumentar la capacidad de producción de jugos y aceites.

En la planta de jugos se puso en funcionamiento un nuevo equipo destilador, que produce aceites destilados cítricos a partir de una corriente líquida (agua amarilla) que hasta entonces era un efluente. Con este proceso, se convierte en un producto con valor agregado, al tiempo que reduce y mejora la condición del efluente de la fábrica. También realizamos inversiones en ampliar la capacidad de almacenaje de fertilizantes.

95% de nuestros aceites esenciales se exporta



ABANICO DE CLIENTES

Entre mercado interno y externo, fruta fresca y productos industrializados, tenemos setenta clientes activos. Exportamos naranjas y limones frescos con nueve marcas, de tres niveles de precio. El 85% se destina a Europa, aprovechando la ventana de la contraestación. Más de tres cuartas partes de lo que enviamos al viejo continente lo compra España, y el resto, Holanda, Italia, Noruega, Rusia y Grecia.

En la Argentina queda el 15% de nuestra producción, fundamentalmente para proveer a clientes mayoristas con tres marcas: *Calilegua* (categoría Superior), *La Jujena* (categoría Elegida) y *Yuchán* (categoría Comercial).

En jugos, se da una proporción inversa de ventas, ya que el 75% de lo que producimos se destina al mercado interno, sobre todo en los jugos de naranja y pomelo, que nos compran grandes clientes de bebidas sin alcohol, gaseosas y aguas saborizadas. El 25% restante, que consiste fundamentalmente en jugo de limón, va al exterior: la mitad a Estados Unidos, el 40% a Europa y el resto a Uruguay, República Dominicana, Chile, Filipinas y, recientemente, al exigente mercado de Japón, que nos resulta sumamente auspicioso.

60%

de las naranjas argentinas que se venden en el exterior salen de nuestras fincas del NOA

CALIDAD EN CADA PROCESO

Nuestro negocio frutícola cuenta con avalués muy importantes para ingresar a los mercados más exigentes. Las naranjas de Ledesma tienen el sello Calidad Origen Jujuy. La planta de empaque certifica ISO 9001:2008, así como Global GAP, que acredita buenas prácticas agrícolas y abarca también las quintas de Ledesma y Citrusalta. En tanto, la planta de jugos tiene certificación BRC (British Retail Consortium), SGF (Sure Global Fair) y Kosher.

En línea con asegurar la confianza de nuestros productos, también llevamos a cabo una auditoría externa (DNV) de SMETA 4 Pillars, que incluyó el vivero, las quintas y la planta de empaque de

Ledesma. Este protocolo de SEDEX incluye como pilares el cumplimiento de la legislación en las prácticas laborales, higiene y seguridad, medio ambiente y comercio ético, y es uno de los más aceptados a nivel mundial en lo que respecta a sostenibilidad y responsabilidad social. El mismo protocolo fue auditado por el grupo SGS para la planta de jugos. En ambos casos, con resultado satisfactorio.

GLOBALG.A.P.





MOLIENDA HÚMEDA DE MAÍZ



En 1983, mientras la demanda de endulzantes de algunas compañías de alimentos empezaba a inclinarse a nivel mundial por sustitutos líquidos del azúcar, Ledesma decidió diversificarse y encarar su producción. Así, construyó una planta de molienda húmeda de maíz en Villa Mercedes, provincia de San Luis.

En 2008, Ledesma se asoció con Cargill en este emprendimiento, cediéndole el 30% del paquete accionario de Glucovil a cambio de inversiones en ampliación de la capacidad productiva de la planta. Hoy, este joint venture tiene el 25% de participación de mercado en la Argentina, adonde destina el 80% de su producción.

El 20% restante se vende al exterior, principalmente a Chile, seguido de Ecuador, Perú, Colombia, Costa Rica, Uruguay y Bolivia. Además, en el último año se realizaron las primeras exportaciones de aceite crudo y aceite refinado de maíz, coproductos de esta fábrica.





DESARMANDO EL GRANO

El grano de maíz tiene cuatro estructuras bien diferentes: el *almidón*, que se encuentra en el corazón de la semilla; el *gluten*, en la parte superior y asociado al típico color anaranjado; el *germen*, en la base, y la *fibra*, en la superficie, a modo de cascarilla. Transformando esas estructuras a través de diferentes procesos, Glucovil elabora una gran variedad de productos para cubrir las necesidades de industrias muy disímiles. Por un lado, los jarabes. El jarabe de maíz de alta maltosa se destina a varios alimentos, principalmente, a la industria cervecera. El jarabe de glucosa se usa para golosinas, panificación, helados, turrone y chicles, entre otros, y lo emplean también otras industrias, como curtiembres, tabacaleras y plateado de metales. Los jarabes de fructosa se utilizan como sustitutos del azúcar en

AGREGAMOS VALOR A UN TERCIO DEL MAÍZ PUNTANO

El maíz es un producto cuya exportación pierde competitividad cuando la producción está lejos de los puertos, sobre todo en la Argentina, que tiene muy altos costos de flete. Por su ubicación, la planta de Glucovil se vuelve una opción importante para los productores del corazón maicero de Córdoba/San Luis, industrializando y agregando valor a nivel local, y generando empleo para 292 personas, 19 más que el año pasado. La empresa compra en San Luis más del 80% del maíz que consume. A la vez, es el principal destino para el maíz de esta provincia, ya que absorbe cerca de un tercio de lo que allí se cosecha.

343.155 toneladas
de maíz
procesadas

65%

224.036
toneladas de jarabe

35%

56.931 toneladas
de almidones



bebidas gaseosas, licores y jugos, y se aplican en procesos industriales que requieren azúcar en fase líquida, como panificación y conservas, así como en la industria de bebidas gaseosas, jugos y bebidas alcohólicas.

En cuanto a los almidones, algunos se usan para la elaboración de comestibles,

entre ellos, productos de panadería, snacks, postres, salsas, aderezos, pastas, golosinas, chacinados, gomitas y dulce de leche. También hay industrias que emplean almidones para fabricar diversos tipos de papeles, cartones, cartulinas para envase de alimentos, adhesivos, placas de yeso, porcelana fría, entre otros.

MÁS EFICIENCIA, MEJOR AMBIENTE

Como el resto de la compañía, en Glucovil nos hemos propuesto ser cada vez más eficientes energéticamente y provocar el menor impacto en el ambiente. Hoy estamos viendo resultados que nos enorgullecen: en tres años, logramos reducir 30% el consumo de agua; otro 30% la generación de efluentes; 23% el consumo de vapor; 13% el consumo de gas; 7% el consumo de energía eléctrica, y 35% los gases de efecto invernadero.

Además, la planta de tratamiento de

efluentes incrementó su capacidad al ritmo del aumento de las plantas productivas.

Los productos de Glucovil cuentan con las certificaciones del Centro Islámico de la República Argentina, ISO 9001-2008, FSSC 22000 y UK Kosher.



PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

44

Reporte GRI. G4-4,
G4-8, G4-9 y G4-PR1
www.ledesmadialoga.com.ar

Si bien Ledesma es conocida por la agroindustria que desarrolló sobre actividades compatibles con la región subtropical y pedemontana del extremo norte del país, también tenemos inversiones importantes en la zona templada, que completan nuestra oferta de alimentos.

Las bondades de la tierra y el clima de la llanura pampeana han colaborado mucho para que los granos y la carne vacuna argentinos ganaran fama mundial. Sin embargo, hay mucho trabajo, aprendizaje, innovación y toma de riesgo en los éxitos de nuestra agricultura y la ganadería, que suelen quedar invisibles.

La Biznaga SA es la unidad que nuclea los negocios agropecuarios de Ledesma, y desde este año pasa a reportar directamente al Directorio. En sus 51.534 hectáreas, nos dedicamos a obtener la mayor producción de calidad cuidando el suelo. Esto implica inversión de recursos humanos y económicos en tecnologías innovadoras, como mapeo de suelos, fertilización, siembra directa y sistemas de drenajes, tendientes a mejorar su calidad. Incluso, implica tomar la decisión de no producir en ciertas áreas y mantenerlas como reserva natural.





LA BIZNAGA SA

La Biznaga SA está conformada por tres campos en Buenos Aires y uno en Entre Ríos. Son las estancias La Biznaga, en el partido de Roque Pérez; La Bellaca, en 25 de Mayo; Magdala, en Pehuajó; y Centella, en Concepción del Uruguay. Allí, por un lado, cultivamos cereales y oleaginosas. Por otro, criamos vacunos, para producir la emblemática carne argentina. Después de la carne de cerdo y la de pollo, la vacuna es la tercera más consumida en el mundo, y la más apreciada de las carnes rojas. En el país encabeza las preferencias: los argentinos tenemos el mayor consumo per cápita del mundo, alrededor de 56 kilos anuales. En conjunto, nuestras tierras produjeron en el último año 140 millones de kilos de granos y 2 millones de kilos de carne.

INTENSIFICACIÓN PRODUCTIVA

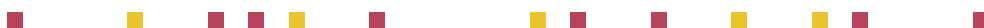
El negocio de agro se ha retirado de las prácticas de alto riesgo, como el alquiler de campos para agricultura, lo que le permitió absorber capital de trabajo. No obstante, esto no disminuyó la cantidad de hectáreas destinadas a la producción de granos, gracias al incremento del doble cultivo. En el caso de la ganadería, buscamos crecer en cría con capital propio y en recría con capital de terceros. Así, estamos capitalizando la recría con la venta de los terneros recién destetados, manteniéndolos en el campo a cambio de percibir un porcentaje de la producción, y con el objeto de cobrar hotelería cuando ingresen al feedlot.



ALIMENTOS POR DONDE SE MIRE

Los cereales aportan hidratos de carbono, fibra, vitaminas y minerales a la dieta, y tienen bajo tenor graso. En cuanto a las oleaginosas, de la soja se produce aceite comestible y sus harinas se suministran como forraje a vacunos, cerdos, aves y peces que después sirven de alimento a la humanidad. Del girasol se obtiene el aceite más consumido por los argentinos.

La carne vacuna (o carne, a secas, como la llamamos) es fuente de proteínas de alto valor biológico, que contienen aminoácidos necesarios para el desarrollo y la reparación de células, así como vitaminas del complejo B y minerales, en particular, hierro.



140.750.000

de kilos de granos cosechados

2.065.908

de kilos de carne producidos





DOBLE CULTIVO, DIVERSIFICACIÓN Y CEREALES

A partir de diciembre de 2015, el escenario de la actividad agropecuaria en pampa húmeda cambió. El trigo, el maíz y el girasol pasaron a tener 0% de derechos de exportación, cuando hasta ese momento tributaban 23, 20 y 35% respectivamente. Además, el nuevo tipo de cambio oficial y la liberación del comercio de cereales permitieron recuperar precio y previsibilidad. Frente al nuevo panorama, en Ledesma decidimos incrementar la producción de esos granos y disminuir la de soja. En la campaña 2016-2017 estamos aumentando la superficie de trigo respecto del año anterior en 1.635 hectáreas, el 19%. En maíz, planificamos sembrar 14,7% más que la campaña previa, y estamos destinando casi 2.000 hectáreas a girasol, cultivo que la campaña anterior no desarrollamos. A la inversa, redujimos 27%, u 8.187 hectáreas, el área de soja. Así, estamos potenciando la diversificación de cultivos, incorporando girasol y el 53% más de área para cereales, que tienen un costo por hectárea más alto que la soja y producen más tonelaje en menos superficie. En total, el área agrícola está aumentando 2,14%, a 41.578 hectáreas, producto de la mayor intensificación, con 10.143 hectáreas destinadas al doble cultivo anual.

76.175 toneladas de soja
producidas

29.410 toneladas de maíz
producidas

35.218 toneladas de trigo
producidas

MAYOR RODEO PARA UN FUTURO PROMETEDOR

El fin de los controles a la exportación y la quita del 15% de retenciones que tributaba la carne vacuna desde fin de 2015 abrieron un panorama prometedor para este producto de excelencia. En vista de este nuevo panorama que estimula la rentabilidad por vía de la exportación, lo que también redundará en mayor cantidad de carne disponible para el mercado interno, hemos establecido un plan de retención de hembras durante los próximos cuatro años. Esto nos llevará a aumentar el 50% nuestro plantel de 6.500 vientres y a triplicar la posibilidad de compra o capitalización de hacienda de terceros.



SUELOS PARA SIEMPRE

El aumento de la proporción de cereales en nuestros campos implica una mejora en la sustentabilidad de los suelos, ya que la rotación de cultivos incrementa su materia orgánica, balancea nutrientes y previene la formación de malezas resistentes.

El principio rector es siempre llevar adelante una agricultura conservacionista, sostenible en el tiempo. En esta línea, Ledesma también viene trabajando hace muchos años bajo el sistema de siembra directa, que evita remover la capa superficial del suelo, como hace el arado, para en cambio aprovechar los residuos del cultivo anterior como cobertura protectora, y mantener así la humedad del suelo, evitar la erosión y aumentar su materia orgánica.

En la misma línea, trabajamos en la prevención de la erosión hídrica en

Centella, con un proyecto cuya tecnología fue desarrollada íntegramente por La Biznaga. Gracias a la sistematización con terrazas de drenaje que desarrollamos en más de 20.000 hectáreas, logramos reducir drásticamente los efectos de la erosión hídrica a un nivel mínimo, lo que permite que la tierra pueda regenerarse por medio de la incorporación de residuos orgánicos.

También seguimos acrecentando el uso de agroquímicos banda verde y de variedades de soja resistentes a las isocas. Esto disminuye cada año el índice de toxicidad media por unidad de producto a valores que ya desde hace un tiempo son irrelevantes.

En áreas adyacentes a los cursos de agua, dejamos bandas de protección con pradera y evitamos la aplicación aérea de agroquímicos.



CARNE: MÁS HECTÁREAS CON MAYOR OPTIMIZACIÓN

Nuestro negocio de carne comienza con la cabaña La Bellaca, donde procuramos lograr los mejores toros Aberdeen Angus, que luego cruzamos con nuestro plantel de madres para producir novillos con la más alta calidad de carne. En los campos, realizamos las actividades de cría y de recría, para luego llevar los animales a terminación en engordes a corral.

El último año continuamos convirtiendo áreas poco productivas para la agricultura en campos aptos para ganadería, con el fin de disminuir los riesgos y mejorar los rendimientos

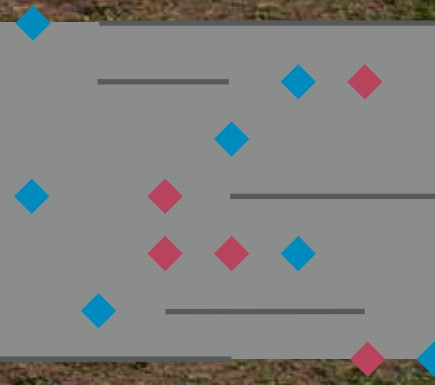
promedio. Paralelamente, seguimos trabajando para optimizar la eficiencia de producción de carne por hectárea. En la campaña 2016-2017, planeamos destinar 13.507 hectáreas a la producción de carne, incluyendo los feedlots.

13.507 hectáreas destinadas a la producción de carne





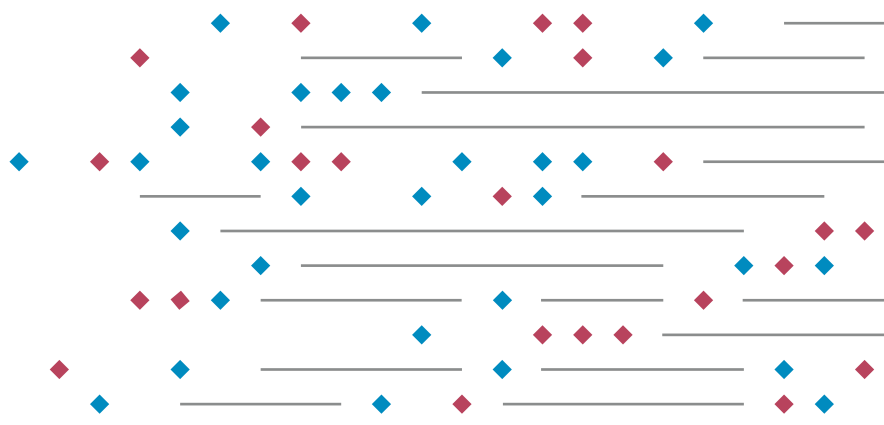
INNOVACIÓN PARA
LA COMUNIDAD





CÓMO ESTIMULAR SINERGIAS COLECTIVAS

En Ledesma pensamos que una gran empresa no puede serlo por sí sola. Así como procuramos atraer y conservar a nuestros clientes con buenos productos, también nos proponemos estimular a nuestros empleados, fomentar el desarrollo de las comunidades vecinas, proteger el ambiente privilegiado que nos rodea, trabajar junto a las organizaciones que atienden a los grupos más vulnerables. Estamos convencidos de que nos corresponde colaborar en esas áreas, y que hacerlo nos vuelve sustentables en el tiempo, algo fundamental para una empresa centenaria con vocación de bicentenaria.





NUESTRA GENTE



NOS REORGANIZAMOS PARA CRECER

Reporte GRI. G4-9, G4-27,
G4-EC7, G4-LA10 y G4-HR1
www.ledesmadialoga.com.ar

Uno de los hitos clave de Ledesma, quizá no tan evidente desde fuera de la compañía, fue la implementación, en la década de 1990, de un sistema de organización descentralizado que les dio a las gerencias de negocios una gran autonomía. Acompañando ese proceso, los accionistas salieron del día a día operativo de la empresa, que quedó a cargo de un equipo de profesionales, y pasaron a concentrarse en las cuestiones de estrategia y control que lleva adelante el consejo directivo.

A partir del actual ejercicio, estamos profundizando esos lineamientos del manejo corporativo y adaptándolos a estos tiempos. Desde mediados de 2016, la estructura cambió, y algunas gerencias se transformaron en direcciones que reportan a la Gerencia General, para que el Directorio pudiera focalizarse más en la visión estratégica de largo plazo. Apuntamos así a potenciar el liderazgo y a los empleados, y a desarrollar los negocios, creciendo y captando mejor las oportunidades que ofrecen los mercados.

Dos de los cambios centrales en la nueva estructura son la creación de la Dirección de Innovación, Medioambiente y Servicios Operativos, para fomentar la innovación sistémica, y la creación de la Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional, que reemplaza a la Gerencia de Recursos Humanos, en línea con el propósito de estimular las capacidades individuales y colectivas de la empresa.

GENERAMOS TRABAJO LOCAL

De nuestros 7.931 trabajadores, la gran mayoría se desempeña en Jujuy. Y más del 93% se encuentra fuera de la ciudad de Buenos Aires, contando a los colaboradores de Salta, San Luis, Entre Ríos y la provincia de Buenos Aires.

Cerca de un tercio de nuestros empleados trabajan en la Gerencia de Campo, que demanda múltiples tareas, como siembra, fertilización, control de malezas, mapeos, cuidado del riego y drenajes, cosecha, entre otras. La producción de frutas abarca a otra quinta parte de nuestra gente, sin contar las actividades de logística, y comercialización, entre otras actividades de este negocio.

Más allá de las fincas, también nuestras fábricas generan empleo regional: sólo en las plantas de azúcar y papel de Jujuy y San Luis trabajan más de 1.500 personas.

PROGRAMA DE JÓVENES PROFESIONALES

Este programa funciona como semillero para la compañía, ya que permite identificar a jóvenes con gran potencial y ganas de desarrollarse. Se realiza desde 2004 en las tres principales locaciones de la compañía. En sus 40 horas por edición, les permite a los cursantes familiarizarse con herramientas de gestión, conocer las distintas áreas de la compañía así como a trabajadores de otros sectores y adquirir una visión de conjunto de Ledesma.

81%

**de nuestros empleados
se concentra en la
provincia de Jujuy**

ESCUELAS DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL

Tenemos dos escuelas de capacitación en negocios específicos, Papel y Azúcar, dirigidas a jóvenes técnicos que ingresan a la compañía. Se trata de programas de un año y medio de duración, que integra clases teóricas en matemática, física y química, y entrenamiento en el lugar de trabajo, incluyendo el campo y procesos industriales.

Escuela papelera

La Gerencia de Papel capacita en los departamentos de Mantenimiento e Ingeniería, Papel y Abastecimiento, según las especializaciones. Los ingresantes pueden tener título de bachiller, técnico electromecánico, técnico en mantenimiento industrial, técnico electrónico o técnico en biocombustible.

Escuela azucarera

La Gerencia de Azúcar capacita en los departamentos de Mantenimiento e Ingeniería y Refinería y Envasado, Molienda y Crudo, a ingresantes con títulos de bachiller, técnico en industria de procesos, técnico electromecánico, técnico en mantenimiento industrial y técnico electrónico.

64.011

horas de formación técnica, actitudinal, en calidad, idiomas, informática y seguridad y salud ocupacional sumaron nuestros empleados.

FORMACIÓN CONSTANTE

En Ledesma llevamos a cabo diversas capacitaciones en función de distintos objetivos y áreas de la compañía. Algunas son de carácter obligatorio, porque hacen a la protección de las personas y los procesos, mientras que otras son opcionales.

53



CAPACITACIÓN PARA MANDOS MEDIOS

Durante el último ejercicio se implementaron programas de formación sobre temas de recursos humanos dirigidos a los mandos medios de la compañía. Se desarrolló el enfoque en competencias para todas las actividades de formación, diseñadas a medida con la intervención de la Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional.

Dentro del Programa para Liderazgo para los mandos medios, se dictaron

capacitaciones sobre seguridad en izado de cargas, marco legal, primeros auxilios, reanimación cardiopulmonar, inspecciones de seguridad, análisis de tareas críticas, gestión de contratistas, y otras.

El Programa de Formación para Jefes de Departamento comenzó en 2015 e incluyó a todos nuestros empleados con esa función. En Buenos Aires, involucró a unas 35 personas, que acumularon 1.400 horas de capacitación.



OTRAS CAPACITACIONES

Redacción corporativa

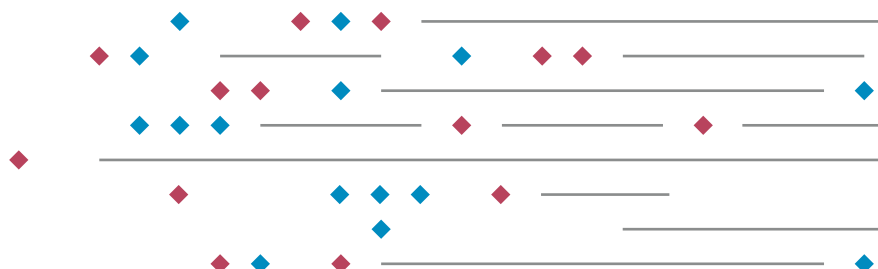
Con el fin de comunicar mejor, se creó este programa en el que participaron este año 46 trabajadores de diferentes gerencias. Con un total de 12 horas por persona, esta formación alcanzó 540 horas.

Idiomas

La compañía promueve el aprendizaje de idiomas, fundamentalmente inglés. En total, se dictaron unas 15.271 horas de clases.

Negociación bajo presión

En esta capacitación participó todo el Negocio Azúcar de Buenos Aires y algunos integrantes de otras gerencias. En total, involucró 400 horas de formación.





27%

de las horas de capacitación
están dedicadas a seguridad
y salud ocupacional

Seguridad

La salud y la seguridad en el trabajo son centrales para Ledesma. En el último ejercicio, se sumaron 17.575 horas de aprendizaje en estos rubros.

En nuestro complejo agroindustrial de Jujuy, las capacitaciones se refirieron a los siguientes temas:

- Autoelevadores
- Bloqueo de energía
- Elementos de protección personal
- Enfermedades endémicas
- Entrenamiento en sistemas contra incendio
- Gestión contratistas
- Higiene industrial
- Legislación
- Levantamiento manual de cargas
- Manejo de productos químicos
- Manejo seguro de tractores
- Orden y limpieza

Salud

Con el objetivo de mantener el más alto grado de salud e integridad de los trabajadores frente a los riesgos del ambiente de trabajo, en el ámbito de Jujuy desarrollamos acciones preventivas y curativas a través de nuestro staff de Salud Ocupacional, integrado por doce profesionales. Ocho de ellos son médicos de las áreas de clínica, traumatología, cirugía, nefrología y forense, a los que se suman dos enfermeras profesionales, un terapeuta en adicciones y una técnica en Medio Ambiente.

Este departamento se ocupa de los protocolos para los exámenes preocupacionales y los de vigilancia médica, que permiten ir verificando el estado de salud de los trabajadores a través del tiempo, comprobar la eficacia de las medidas preventivas y armar un mapa de riesgos.

Nuestro servicio médico se encarga de detectar, brindar información y orientar en los tratamientos a los pacientes, especialmente en cuanto a enfermedades endémicas (hantavirus, dengue, etc.) y otras no transmisibles (diabetes, hipertensión, enfermedades digestivas, etc.).



CONCLUIMOS LAS 1.000 VIVIENDAS DEL BARRIO PAPA FRANCISCO

Este año, nuestro programa Acceso a la Casa Propia nos dio una satisfacción por partida doble: pudimos completar y entregar las llaves de la casa N° 1.000 del Barrio Papa Francisco, en Calilegua, y para ese acto nos honró con su presencia el presidente de la Nación, Mauricio Macri.

Para fundar este barrio de viviendas sustentables, donamos un predio de 55 hectáreas y destinamos más de 200 millones de pesos a proveer gran parte

de la infraestructura y los servicios necesarios. Formamos un equipo interdisciplinario, integrado por más de 200 personas tanto de gerencias operativas como administrativas, que fue liderado por la Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional. Un aspecto clave y diferenciador del programa fue la participación de seis trabajadoras sociales, para decidir con criterios de ecuanimidad la adjudicación de las viviendas, atendiendo además a las





ADJUDICAMOS LAS PRIMERAS CASAS DEL BARRIO EL ENCUENTRO

En función del éxito del barrio Papa Francisco y de las necesidades que registramos en la localidad de El Talar, donde estamos desarrollando un abordaje integral, decidimos construir allí el barrio El Encuentro, de 100 casas. En el último ejercicio, pusimos la piedra fundamental y ya entregamos las primeras viviendas.

Cuando esté terminado, Ledesma llevará construidas más de 6.000 casas, entre las que edificó hace unos cuarenta años y las de esta nueva etapa.

El programa Acceso a la Casa Propia de Ledesma fue premiado en la II Cumbre Mundial de Trabajo Social realizada en Quito, Ecuador, en abril de 2015, y va en línea con las discusiones acerca del déficit habitacional que se vienen dando en la ONU.

necesidades de las familias. Para que nuestros trabajadores adquirieran sus casas, creamos planes de financiación que les permiten abonarlas hasta en 150 cuotas mensuales que nunca pueden superar el 20% de sus ingresos. Cumplidos los 150 meses del primer pago, Ledesma se hace cargo del saldo restante.

Con esta iniciativa, buscamos no sólo mejorar la calidad de vida familiar de nuestros empleados, sino también estimular la organización y el desarrollo de la comunidad, brindándole recursos materiales y humanos. En esta línea, apoyamos la creación y el fortalecimiento del Centro Vecinal, y los trabajos en red con otras organizaciones de diversa índole, para actividades como esparcimiento, campañas sanitarias y de limpieza y otras.

En este último ejercicio, donamos los árboles para las áreas verdes del barrio, fomentamos los espacios de socialización entre vecinos, organizamos una capacitación con el programa Pro-Huerta del INTA y entregamos semillas y gallinas ponedoras, y los vecinos celebraron las primeras elecciones de autoridades en el Centro Vecinal del barrio.



PARA EL BIENESTAR DE NUESTROS EMPLEADOS

Actividad deportiva

Pensando en que nuestros empleados estén a gusto en Ledesma, les ofrecemos una serie diversa de beneficios. En materia de hábitos saludables, ponemos a disposición el Club Atlético Ledesma para nuestros empleados en el ingenio, cubrimos la membresía a la Asociación Cristiana de Jóvenes de los empleados y sus familias en Buenos Aires y parte de la cuota del Golf Club de Villa Mercedes, en San Luis.

Cuadernos y repuestos para el cole

Todos los hijos en edad escolar de nuestros empleados reciben paquetes con nuestros cuadernos y repuestos antes del inicio de clases, y dos veces por año pueden comprar cualquiera de esos productos al costo.

Además, los empleados de Jujuy pueden comprar azúcar a precios preferenciales, y los de Buenos Aires, carne de cerdo de Cabaña Argentina.

Ayuda en los apuros

Tenemos subsidios previstos para apoyar a los empleados que sufren alguna emergencia en su hogar o su salud. A la vez, para los que requieran financiación por algún motivo, contamos con préstamos personales con condiciones ventajosas. Cubrimos el alquiler de las viviendas de los profesionales fuera de convenio de las plantas de San Luis y Jujuy que llegan de otras provincias, y asesoramos a los trabajadores que están por jubilarse, tanto en materia de trámites como de orientación frente a la nueva etapa que se avecina.

Calidad de vida

Seguimos implementando iniciativas para balancear mejor la vida personal y laboral. Entre ellas está la flexibilidad en los viernes de la época estival, un medio día libre por cumpleaños, la extensión de la licencia por paternidad y la incorporación gradual al trabajo de las madres recientes.

BECAS PARA LOS HIJOS QUE QUIEREN SUPERARSE

En San Luis, como cada año, entregamos 25 becas a hijos de empleados que obtuvieron los mejores rendimientos académicos en sus estudios primarios, secundarios y universitarios.





RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

El objetivo de la responsabilidad social de una organización es contribuir al desarrollo sostenible, de acuerdo con la Norma ISO 26.000. En esta línea, la esencia de la responsabilidad social empresarial en Ledesma es alinear su crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del medio ambiente con foco en el desarrollo de la provincia de Jujuy.

Nuestro núcleo productivo es el cultivo y procesamiento de la caña de azúcar, proceso del que derivan los ejes de nuestra estrategia de sostenibilidad: producimos de forma integrada para maximizar la eficiencia de nuestras actividades y dar valor agregado a nuestra materia prima; cuidamos la tierra y el agua y conservamos las yungas jujeñas, que son el ecosistema en el que operamos; tomamos medidas frente al cambio climático; tenemos un fuerte compromiso con el desarrollo local de las comunidades jujeñas que están cercanas al principal complejo agroindustrial de la empresa y mantenemos un diálogo permanente con quienes tenemos vinculación, especialmente con estas comunidades.

De esta estrategia también derivan nuestros principales compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. La empresa tiene iniciativas en marcha para realizar contribuciones en *Educación de Calidad* (ODS N° 4), *Energía asequible y no contaminante* (N° 7), *Ciudades y comunidades sostenibles* (N° 11), *Producción y consumo responsables* (N° 12) y *Vida de ecosistemas terrestres* (N° 15) y nueve de sus metas. Estas iniciativas están vinculadas, respectivamente, con nuestras acciones de generación de competencias para acceso al empleo; aumento de fuentes renovables en la

Reporte GRI.

G4-15, G4-16, G4-26,
G4-27, G4-DMA, G4-EC7,
G4-SO1 y G4-HR1
www.ledesmadialoga.com.ar

matriz energética del complejo jujeño de Ledesma, el programa Acceso a la Casa Propia, la gestión integral de residuos y el programa Paisaje Productivo Protegido. Las cuestiones ligadas con la sostenibilidad le resultan fundamentales a la alta dirección de la compañía, que siempre las tiene presentes en los procesos de toma de decisiones.

En la provincia de Jujuy, objetivo prioritario de nuestras acciones en esta materia, llevamos adelante nuestra intervención más directa, pero también trabajamos con las comunidades próximas a nuestras actividades en San Luis y en Entre Ríos. A nivel nacional, aportamos financiamiento para acompañar a organizaciones sin fines de lucro enfocadas en la mejora de la educación, la nutrición, el fortalecimiento de las instituciones y la promoción de la sustentabilidad.

AYUDA ANTE LA EMERGENCIA

Ante las lamentables inundaciones de agosto de 2015, que afectaron a las provincias de Buenos Aires y el sur de Santa Fe, decidimos llevar a cabo una contribución directa y donamos 15.000 kilos de azúcar. En diciembre, pasada la inundación, hicimos un aporte económico a la Fundación Sí para la compra de herramientas y equipamiento para las familias afectadas en el litoral.

COLABORAMOS CON ESTAS ORGANIZACIONES



Asociación
Civil Proyecto
Educar 2050



Cippec
Funcei



Fundación
Enseña por
Argentina



Fundación RAP



Convento
de Santa
Escolástica



Fundación
Cimientos



Fundación
Equidad



Fundación Sí



Fundación
Banco de
Alimentos de
Buenos Aires



Fundación
Compromiso



Fundación
Marista



Red de Bancos
de Alimentos



Fundación
el Arca



Fundación
Pescar



Fundación Leer



Fundación Conin, Red Familia Conin
y Asociación Promover



Red Pacto Mundial Argentina

Desde 2011, acompañamos a la Asociación Promover con el financiamiento del 20% de los asistentes al Centro de Prevención de la Desnutrición Infantil de la Red Conin que está en la ciudad de Gualaguaychú, Entre Ríos, donde se encuentra uno de los establecimientos productivos de Ledesma, la estancia Centella.

Ledesma SAAI es firmante del Pacto Mundial desde 2004 y forma parte activa de la Red.

LEY DE MECENAZGO

Contribuimos con el financiamiento de los siguientes proyectos culturales aprobados por el Ministerio de Cultura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el marco de la Ley de Mecenazgo.



Fotografías de Fernando Paillet 1894-1940. Ediciones de la Antorcha

Teatro para la inclusión. Fundación Projectarg

Segundo Festival Konex de Música Clásica. Fundación Konex

Documentación, digitalización y difusión de la obra de Landrú. Fundación Landrú.

Festival permanente de obras cortas producido por ILU/La Casona Iluminada. Teatro Bombón

COMPROMISO CON JUJUY



Nuestro trabajo de relacionamiento con la comunidad tiene como objetivo principal contribuir con el desarrollo de la provincia de Jujuy. Buscamos mantener un diálogo constante con la comunidad para acompañarla en problemas que ella misma identifica. Llevamos adelante intervenciones sostenidas que impactan de modo directo en las personas, con foco en la reducción de la brecha tecnológica, la educación técnica, la construcción de capital social y el apoyo a emprendedores locales. Para ello, nuestro Departamento de Relaciones con la Comunidad cuenta con un equipo de más de cuarenta personas dedicadas a gestionar las iniciativas y los programas sociales, la Oficina de Relaciones con la Comunidad, el Centro de Visitantes, los clubes Atlético Ledesma y El Talar y los Centros de Capacitación Informática. Trabajamos en redes, articulando iniciativas. Nuestras acciones se orientan

hacia cinco grandes objetivos: estimular el empleo y la empleabilidad, mejorar la propuesta educativa, fortalecer el tejido social, contribuir con las actividades deportivas y culturales y apostar a la innovación.

En este sentido, capacitamos a más de mil jóvenes jujeños por año en el uso de tecnología para aumentar su empleabilidad, formamos parte de redes y equipos de trabajo que consolidan los vínculos sociales en las comunidades en las que estamos presentes, trabajamos para mejorar la educación, incluso puertas adentro de nuestras actividades productivas, ya que albergamos a más de trescientos alumnos por año en el programa Escuela-Empresa de prácticas profesionalizantes para escuelas técnicas y agrotécnicas de Jujuy, y promovemos

el deporte y la cultura en nuestro Club Atlético Ledesma y en el Centro de Visitantes Ledesma. Para Ledesma, el compromiso de largo plazo con sus vecinos y con la comunidad es un valor, y procuramos ser reconocidos por la seriedad y la estabilidad de nuestros programas. Así, el Programa de Capacitación Informática lleva quince años de implementación; el apoyo a la Escuela Técnica Herminio Arrieta (ETHA) nació con la escuela misma, hace más de cuarenta años; el Centro de Visitantes abrió sus puertas hace ocho años; el Torneo Integración va por su sexta edición, y el programa Un Equipo Ganador, para todas las escuelas de la región de Ledesma, ya cumplió once años.

ABORDAJE INTEGRAL EN EL TALAR

La localidad de El Talar está ubicada a 60 kilómetros al norte de nuestro complejo agroindustrial. En atención a las múltiples necesidades e inquietudes de esta comunidad, desarrollamos una propuesta de trabajo integral destinada a contribuir a la calidad de vida y el desarrollo de sus vecinos. Codo a codo con la comunidad desarrollamos iniciativas relacionadas a lo económico, como la producción local y el emprendedorismo, a lo educativo, a lo deportivo y cultural con una fuerte renovación de los servicios ofrecidos en el club El Talar, al fortalecimiento del tejido social, con el acompañamiento al grupo interinstitucional, a organizaciones relevantes de la localidad -la municipalidad, la parroquia, el hospital, las escuelas y las comunidades aborígenes- y a nuestros empleados por medio del barrio El Encuentro de cien viviendas.



OBJETIVO INNOVACIÓN

62

Formamos parte de comunidades en crecimiento y constante búsqueda de progreso. Por eso, desde 2014 incorporamos a nuestra política social el objetivo explícito de promover la innovación, tanto en la comunidad como apoyando la que nace de ella. Lo hacemos trabajando en red y abiertos a otras instituciones. En particular, desarrollamos programas para insertar nuevas tecnologías en el quehacer cotidiano de la comunidad jujeña: en nuestros centros de formación, en las escuelas de nuestra región y también en el debate público y la agenda regional del norte argentino.





Nos vinculamos activamente con las instituciones locales que trabajan contenidos de tecnología: nuestro programa de capacitación informática y nuestro centro de visitantes llevan adelante proyectos junto con la escuela técnica y con la Tecnicatura en Software y Programación del instituto INTELA de Jujuy. Llevamos a cabo jornadas tecnológicas en las que participan estas cuatro instituciones formadoras y que son organizadas en Ledesma con el apoyo de la Secretaría de Ciencia y Técnica de Jujuy. Llevamos a cabo la actualización de los contenidos de la currícula del Programa de Capacitación Informática de Ledesma, incorporando las herramientas del entorno Google y sus aplicaciones abiertas de trabajo colaborativo.

Creamos un taller de robótica y programación para niños de diez y once años que irá incorporando nuevas camadas hasta llegar a formar chicos de ocho a dieciséis años para que ingresen al programa de tecnología de Ledesma con una formación adecuada para el nuevo mercado del trabajo.

Incorporamos talleres de impresión 3D con equipamiento nuevo, impresora y escáner, para nuestro Programa de Capacitación Informática, y uno idéntico para la escuela técnica de Ledesma, cuyos alumnos pueden plasmar así los proyectos de diseño industrial requeridos como trabajo final para graduarse.

77

niños asistieron a los talleres informáticos sobre Código QR, Paper Toys y Realidad Aumentada usando la aplicación Quiver

600

chicos de quinto y sexto grado de diferentes escuelas de la zona participaron de una jornada tecnológica



OBJETIVO EMPLEO Y EMPLEABILIDAD

CAPACITACIÓN INFORMÁTICA. REDUCIR LA BRECHA TECNOLÓGICA CON ACCESO

Para aumentar sus posibilidades de empleo, cada año entrenamos a más de 1.000 jóvenes jujeños en el uso de tecnología. La capacitación en informática es muy valorada por las comunidades, que detectan que la brecha digital es una fuerte limitante para obtener mejores empleos e integración social. En el último año, tuvimos 855 ingresantes en nuestros siete Centros de Capacitación Informática (CCI), ubicados en Libertador General San Martín, El Talar, El Piquete, Caimancito y Calilegua. Se dictaron 276 cursos, que incluyeron Office, Redes, AutoCad, Inkscape, Publisher y programación. Además, desarrollamos talleres formativos en programación en Android, Linux y Arduino. También se llevó a cabo una charla abierta a la comunidad en la ETHA, bajo el título: *Alguien está buscando tu idea... Cómo impulsar emprendimientos, experiencia Edu4.me.*



Redes sociales

La capacitación en redes sociales tuvo diferentes temáticas, como "Twitter versus Whatsapp", "Presentación del entorno Google" y "Cómo ser youtuber". A la vez, los profesores de este programa se capacitaron sobre "El mundo celular: mobile marketing y negocios", "Uso de herramientas online: la nube como nuestro aliado" y "Herramientas digitales, educación y tecnología".

Taller sobre cómo buscar trabajo

Llevamos a cabo el taller "Acercándonos al mundo del trabajo", a cargo de la consultora Randstadt. Participaron 150 alumnos del Programa de Capacitación Informática, que trabajaron sobre conceptos importantes a la hora de iniciar una búsqueda laboral, como páginas web para buscar empleo, ítems a tener en cuenta al confeccionar un curriculum vitae y consejos importantes en una entrevista laboral, entre otros temas.

REALIDAD AUMENTADA

Ledesma desarrolla talleres gratuitos para niños de entre seis y doce años, con el fin de incluirlos en el mundo de la tecnología a través del juego. Ya 77 niños de Jujuy trabajaron en codificación y decodificación en Código QR, buscaron e imprimieron páginas web para aprender a hacer juguetes de papel, les dieron vida a realidades físicas estáticas, como los dibujos, e incorporaron a escena elementos como los Paper Toys en realidad aumentada usando la aplicación Quiver, tablets y celulares.



71%

de los 1.200 alumnos
que cursaron el
Programa en el ejercicio
2015-2016 fueron
nuevos ingresantes.



LA ETHA EN EL TALAR. CAPACITACIÓN EN OFICIOS

Ante el alto desempleo juvenil que existe en la localidad de El Talar, convocamos a la ETHA para construir juntos una respuesta. Así nació este programa, que consiste en la capacitación técnica de 90 jóvenes de esta localidad. En este segundo año, 45 nuevos alumnos se incorporaron a la capacitación teórica y práctica en el manejo básico de electricidad, herrería y carpintería, con una rotación de tres meses en cada oficio. En tanto, los 45 alumnos que habían iniciado su capacitación el año anterior se especializaron en una de esas tres ramas, según su interés, y acreditaron su formación. Son las mismas instituciones de El Talar las que proponen a los futuros alumnos, lo que se refleja en los altos índices de satisfacción de este programa. Por otra parte, esta localidad cuenta con uno de los Centros de Capacitación Informática desde los inicios del programa.

PRIMERA JORNADA TECNOLÓGICA

Unos 600 niños de quinto y sexto grado de escuelas de la Región V de Jujuy participaron gratuitamente de la jornada tecnológica que se realizó en el Centro de Visitantes de Ledesma, un encuentro basado en la experimentación y producción, con actividades que interpelaron a los participantes para crear, expresarse y generar ideas nuevas. Espacios interactivos combinaron distintos aspectos de la robótica con disciplinas transversales como artística, electrónica, medios digitales y programación. Por otro lado, los niños pudieron observar en tiempo real la impresión de objetos 3D. La jornada, que fue abierta a la comunidad, fue producto de dos años de trabajo con las instituciones RobotGroup, Populorum Progressio (INTELA), ETHA, UNJU y Programa de Capacitación Informática, y contó con el apoyo de la Secretaría de Ciencia y Técnica de Jujuy.

Entorno Google

Incorporamos al programa las herramientas del entorno Google y sus aplicaciones abiertas de trabajo colaborativo. El equipo de profesores recibió capacitaciones que le permitió armar el contenido educativo de los nuevos cursos de Gmail, Tareas, Drive, Calendarios, Docs, Sheets, Slides, Sites y Formularios. Para 2017, continuaremos con las capacitaciones pensando en la certificación Google por parte de los profesores del Programa de Capacitación Informática.

Inauguramos una nueva aula multimedial

En el CCI Ingenio se instaló la tercera aula, con doce computadoras con cámaras web, equipo de audio, micrófono inalámbrico, pantalla para proyecciones y conexión a internet. Este nuevo espacio permite ampliar la disponibilidad de los cursos especiales y agregar nuevos. También será propicio para la actualización, a través de proyecciones multimediales, de alumnos que cursaron la versión Office 2003 a 2007.

OBJETIVO EDUCACIÓN

Colaborar con la mejora educativa de Jujuy es uno de los objetivos centrales de Ledesma. Con ese fin, trabajamos para brindar una oferta de capacitación informática de calidad, apoyamos con programas de mejora a la Escuela Técnica Herminio Arrieta, albergamos a más de trescientos alumnos por año en el programa Escuela-Empresa y mantenemos un diálogo fluido con las escuelas de las localidades donde desarrollamos actividades, para acompañar sus necesidades y propuestas.

67





ESCUELA TÉCNICA HERMINIO ARRIETA (ETHA)

Desde 2010 acompañamos un plan de mejora que lleva adelante la escuela, convencidos de que apoyar la educación técnica en la comunidad es fundamental para fomentar la sustentabilidad económica y social. En el ejercicio 2015-2016, invertimos en este plan 2,63 millones de pesos, centrándonos en cuatro ejes: mejoras edilicias, equipamiento, prácticas profesionales (programa Escuela-Empresa) y pedagogía.

Mejoras edilicias

Este programa permitió, en el último ejercicio, reparar el entrepiso sobre el laboratorio de química, adaptar la sala de computación para albergar más computadoras y la impresora 3D, cambiar el portón principal de ingreso a la escuela y construir, cofinanciado con la escuela, cuatro oficinas o espacios de usos múltiples. Permitió además instalar una nueva batería de baños y duchas en el complejo Palo Blanco, y mejorar las prestaciones (vestuarios y confitería) del complejo deportivo Hermano Ángel, que también utiliza la comunidad a través del Municipio, las escuelas, la Liga de Fútbol de Veteranos, y el Torneo Integración de Ledesma, entre otros integrantes de la comunidad.

Equipamiento

La ETHA adquirió equipamiento para la nueva Tecnicatura en Construcciones, que otorga el título de maestro mayor de obras, y se compraron y conectaron en red 20 computadoras, con lo que totalizan 44. También se instaló allí en red la impresora 3D, con la que se está trabajando en un programa de extensión para otras instituciones.

Pedagogía

La escuela completó el programa de mejora de la práctica docente y se dio continuidad a la capacitación de cuatro docentes que cursan a distancia el postítulo de "Especialización docente de nivel superior en gestión curricular de la enseñanza", dictado por el Instituto Superior Marista (ISMA) desde su sede central del colegio Champagnat, en Buenos Aires.

Prácticas profesionalizantes

La ETHA junto con otras escuelas forma parte del programa Escuela-Empresa. Apostamos a la capacitación laboral de los alumnos, como se explica a continuación.

PROGRAMA ESCUELA-EMPRESA

Implementamos este programa desde 2014, avalado como “prácticas profesionalizantes” desde el Ministerio de Educación, ya que está contemplado dentro de la currícula de las escuelas donde lo llevamos adelante. Este año, 309 alumnos participaron en las diversas actividades programadas, que son principalmente prácticas en diferentes sectores de Ledesma, como electricidad en las áreas de mantenimiento, química en los laboratorios o electromecánica en áreas de servicios de Campo, y también charlas técnicas. Además, incorporamos a las charlas de los diferentes procesos de campo a la escuela de alternancia N° 2, de Vinalito, con la misma modalidad que la agrotécnica N° 5 de Fraile Pintado.

ESCUELA TÉCNICA HERMINIO ARRIETA (ETHA)

117 alumnos (4°, 5° y 6° año) en especialidad Electromecánica
27 alumnos de (5° año) en especialidad Electricidad
35 alumnos de (5° año) en especialidad Química

69

ESCUELAS AGROTÉCNICAS N° 2, 4 Y 5

86 alumnos

ESCUELA DE ALTERNANCIA N° 2

44 alumnos



UN EQUIPO GANADOR: CHICOS QUE ELIGEN CUIDARSE

Este programa, que ya lleva once años, tiene como objetivo inculcar hábitos saludables a alumnos de quinto grado de las escuelas primarias de la V Región Educativa de Jujuy, donde ya ha sido incorporado a la currícula. Ledesma lo lleva adelante en alianza con la Fundación Centro de Estudios Infectológicos (Funcei), del doctor Daniel Stamboulián, y con el Ministerio de Educación jujeño. En la propuesta de este año se incorporó, en cuatro escuelas, un trabajo sobre la influencia de la salud emocional en el aprendizaje, por medio de producciones artísticas, como obras de teatro, títeres, canciones, poesías, coreografías y otras. En la apertura del programa, en la Cooperativa Escuela, se presentó un espectáculo de mimos que representó las emociones en situaciones cotidianas, y hubo una capacitación para los docentes de grado y de áreas artísticas, el gabinete psicopedagógico y las supervisoras de la V Región. El programa incluye la entrega de una guía pedagógica para los docentes, y un libro y un cuadernillo de actividades para 1.400 alumnos de quinto año de veinte escuelas.



ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO Y MEJORAS EDILICIAS

Colegio José María Paz de FASTA (Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino)

Continuamos con el apoyo brindado al colegio. Concluyó el Plan de Mejora de la Calidad Educativa en Lengua y Matemática, desarrollado durante nueve años con apoyo de Ledesma, y contribuimos con materiales y dinero para la construcción de baños nuevos en el colegio primario y de un playón polideportivo en el secundario.

Cooperativa Escuela

Brindamos ayuda económica para sustentar el trabajo del gabinete psicopedagógico que asesora a los docentes. La escuela realizó talleres para alumnos, padres y docentes para atender las necesidades y problemáticas de la institución. También se completó el cercado perimetral del nivel inicial y se está terminando el del nivel primario.



OBJETIVO FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO SOCIAL

Uno de los problemas que más preocupa a las comunidades donde desarrollamos nuestras actividades es el consumo y abuso de drogas y alcohol. Desde 2012, Ledesma trabaja en su prevención y acompaña por medio de un equipo de profesionales idóneos a los grupos de la comunidad que abordan esta problemática. Además, nos ocupamos de facilitar mejoras en cuanto a la atención médica y el cuidado de la salud bucal, de crear hábitos saludables en los niños y de estimular su creatividad, así como de colaborar con la comunidad en iniciativas que quieren llevar adelante.



PROGRAMA DE ABORDAJE DE ADICCIONES

En el último ejercicio, continuó el apoyo a la Fundación Madres de la Esperanza y al grupo interinstitucional de El Talar y se trabajó con directivos de escuelas de Región V de Jujuy.

Fundación Madres de la Esperanza



Es una fundación formada por familiares de personas con consumo problemático de sustancias psicoactivas. Su objetivo principal es contener y orientar a familias que atraviesan esta situación. Para ello, realiza un trabajo en red con instituciones locales, provinciales y nacionales dedicadas al tema. Un equipo de profesionales de diversas disciplinas, como psicología, trabajo social, comunicación, educación física y otras, colabora voluntariamente con esta tarea. Desde 2014, la Fundación acompaña al Grupo Revancha, integrado por 27 adolescentes en rehabilitación, brindándoles escucha, contención y recreación, y dándoles apoyo en la elaboración de un proyecto de vida significativo, responsable y viable.

Grupo Interinstitucional El Talar

Este grupo comenzó a reunirse a instancias del hospital. Participan la policía, docentes de primaria y secundaria, concejales, Iglesias Católica y Evangélica, referentes de los comedores y del club El Talar, la comunidad aborigen y Ledesma. Los convoca la preocupación por las adicciones y se enfocan en la prevención. En Ledesma estamos trabajando en talleres con especialistas en salud con el objetivo de formar un grupo de agentes multiplicadores que sean responsables de llevar adelante proyectos de prevención en la comunidad.

También preparan a adolescentes sin tratamiento para comenzar uno. Brindamos el espacio de acompañamiento y la supervisión por parte de un equipo de profesionales, centrado en tres ejes: la contención y orientación para familiares; el acompañamiento al Grupo Revancha y la supervisión del equipo técnico de la Fundación. En 2015, comenzó el seguimiento también por videoconferencia, para contribuir con la consulta de los casos clínicos e inquietudes que surgen desde la Fundación.

Capacitación para directivos

Luego de un relevamiento para conocer sus inquietudes, trabajamos con los directivos de nuestras escuelas vecinas en fortalecimiento de la autoestima y vínculos, por medio de temáticas como manejo de emociones y de estrés y estrategias de cambio. Fueron dos actividades de capacitación que se realizaron en el Centro Integrador Comunitario y en el Centro de Visitantes Ledesma. Participaron 80 directivos.



PROGRAMA DE MEDICINA ITINERANTE

Este programa, que ya cumplió tres años, promueve la integración interinstitucional, a fin de disminuir las brechas de oportunidades y calidad en la asistencia de pacientes y fortalecer el sistema de referencia y contrarreferencia para la atención primaria de la salud en zonas de difícil acceso. Además de Ledesma, participan el hospital Oscar Orías, el Centro Universitario de Investigaciones en Telemedicina y e-salud de la UBA, el programa Ciber salud y estudiantes del Internado Anual Rotatorio. Ledesma acompañó financiando los viajes y el hospedaje para los profesionales del programa, además de donar una notebook al hospital Orías para aplicar a ciber salud. Se trabajó en este hospital, tanto en modalidad presencial como remota, y en el Área Programática 11 (San Francisco y Valle Grande). Durante su existencia se han desarrollado varias iniciativas:

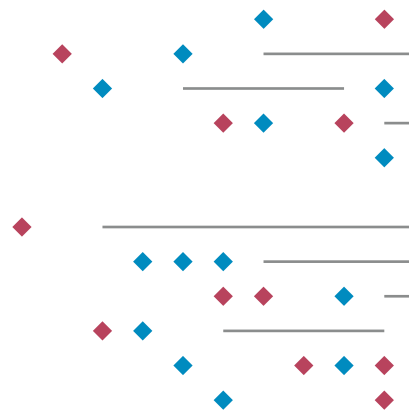
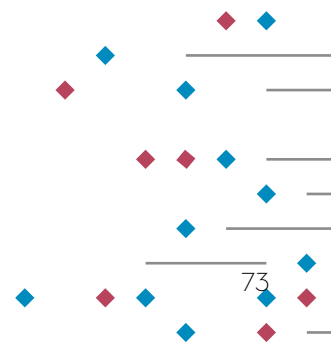
- Programa de Telemedicina, sistematización de trabajo para la

consulta a distancia del paciente complejo.

- Proyecto piloto IAR ESINa-T, Internado Anual Rotatorio como Estrategia de Integración Nacional por Telemedicina.
- Integración del programa Ciber salud al proyecto MIT.
- Incorporación de los residentes a "Mediósfera Residentes".

Telemedicina Rural

El proyecto Telemedicina Rural tiene como misión darles a los centros de atención primaria herramientas innovadoras para disminuir el aislamiento de las zonas de difícil acceso en términos de asistencia a la salud, y anticipar al centro de mayor complejidad la derivación de pacientes. Se busca proporcionarles asesoramiento y apoyo profesional, y aumentar las competencias de agentes sanitarios y enfermeros. La primera fase de prueba de la conectividad desde San Francisco con el hospital Oscar Orías y con Buenos Aires resultó satisfactoria.



PREVENCIÓN EN SALUD BUCAL

"Sonrisas felices" es un conjunto de actividades de prevención con odontólogas para 105 alumnos de las localidades de Fraile Pintado y Libertador General San Martín, así como para docentes y padres. Entre ellas se incluyen charlas, talleres de títeres, entrega de conjuntos de cepillado dental, presentaciones y videos, odontogramas, revelado de placa bacteriana, técnicas de cepillado según edad y folletería. En general, detectamos que aquellos alumnos que han sido atendidos durante estos años presentaban buenos hábitos de higiene bucal y las restauraciones de años anteriores. Los padres se muestran muy receptivos a la información y el personal educativo colabora incorporando cepilleros y realizando actividades relacionadas.



PROGRAMA DE SALUD BUCAL

Dentro del programa de salud bucal realizado entre Ledesma y el Círculo Odontológico de Jujuy, se definieron como sectores de interés las escuelitas de fútbol y hockey infantil y los dos comedores de El Talar con los que colabora la compañía.

La visita profesional consistió en talleres dirigidos a niños, adultos y referentes, y en la entrega de un conjunto odontológico (cepillo de dientes, crema dental, información). En una segunda etapa se fortaleció el trabajo supervisando la evolución y el tratamiento de los pacientes.

CELEBRANDO A LOS NIÑOS

Por sugerencias de los centros vecinales, los referentes de los merenderos y comunitarios, decidimos descentralizar los festejos por el Día del Niño, tanto en tiempo como en espacio. Así, durante cuatro días celebramos en distintos lugares neurálgicos de Libertador General San Martín y El Talar, con gran cantidad de juegos y experiencias recreativas, leche chocolatada y facturas. Se trató de una propuesta distinta, desarrollada junto al equipo

del Área de Acción Social de las municipalidades de Libertador General San Martín y El Talar.

25.000

chicos festejaron con nosotros el Día del Niño en varias jornadas.





representan un alivio económico para las familias vulnerables, proveen alimentos a algunos individuos con riesgo nutricional, contienen a niños en situaciones familiares conflictivas o precarias y son un espacio de encuentro y de desarrollo de otras actividades. Estas acciones se articulan con la Carrera de Trabajo Social del Instituto de Enseñanza Superior no Universitaria N° 7 Populorum Progressio.



MERENDEROS

Ledesma aporta cada mes los insumos para la preparación de la canasta básica de alimentos de 24 merenderos, que alcanzan a 2.000 niños de entre dos y trece años de las localidades de Libertador General San Martín, Fraile Pintado, Calilegua y El Talar. Los merenderos cumplen además un rol social, ya que son centros comunitarios arraigados a la cultura del lugar que

Cuenta Cuentos

La iniciativa "Cuentos para volar" invitó a disfrutar de relatos a 500 niños de los merenderos. Se trata de una propuesta de narración oral que incluyó juegos con adivinanzas y trabalenguas, así como canciones y danzas. Se basa en la idea de que la lectura, la promoción de la literatura universal y la creencia en lo maravilloso y lo fantástico son herramientas imprescindibles para el desarrollo global de la personalidad del niño.

DONACIONES

A través de donaciones, Ledesma colabora con problemáticas puntuales. En este ejercicio donamos equipamiento deportivo a la Fundación Crecer de Calilegua; los materiales necesarios para los 240 metros de cercado perimetral de la Vicaría del Milagro, en Libertador General San Martín, y para la construcción de dos baños en la comunidad Misioneras de Jesús Verbo y Víctima, en San Francisco. También estamos contribuyendo con los materiales necesarios para aulas y baños para que la comunidad guaraní Cuape Yayembuate pueda dictar las clases de la Tecnicatura en su idioma originario, surgida de la necesidad de sus miembros de revalorizar la lengua guaraní, que Ledesma apoya desde el principio.

97.696

**kilos de azúcar
donamos a distintas
instituciones jujeñas
durante el ejercicio.**

◆ EMPRENDEDORES EN EL TALAR

Desde hace dos años, llevamos adelante el programa de emprendedores para pequeños productores rurales y, recientemente, forestal-industriales.

Apoyamos a 25 familias que están desarrollando un vivero forestal de especies autóctonas y exóticas y huertas familiares de legumbres y hortalizas.

Ledesma convocó a la Fundación Jujeña para el Desarrollo Sostenible (FUJUDES) para iniciar el programa de capacitación, que duró un año y medio y permitió detectar emprendedores con potencial de desarrollo y liderazgo y el resurgimiento de la Asociación Civil de Productores Cerqueros de la Media Luna.



Esta institución nuclea a emprendedores rurales de la localidad y produce bajo riego y a pequeña escala cultivos regionales como maíz, alfalfa, zapallo, sandía y maní, además de los mencionados proyectos. Ledesma aportó también un tractor y un carro, el cerramiento perimetral, la construcción de infraestructura para riego por conducción y la instalación de nueva infraestructura y equipamiento productivo en un predio de 8 hectáreas cedido en comodato a los productores.

◆ PUESTA EN VALOR DEL INGRESO AL PARQUE NACIONAL CALILEGUA

Junto con Parques Nacionales y el Centro de Integración Comunitario de Calilegua (CIC), en este ejercicio inauguramos el Mirador del Río, en el camino de acceso al Parque Nacional Calilegua. Esta iniciativa conjunta transformó un basural en un espacio de juegos y recreación para la familia, con vista al río San Lorenzo. Se colocaron juegos, merenderos y árboles nativos, se ayudó a gestionar el avance del Centro de Interpretación que se está edificando en un terreno donado por Ledesma en el mismo sector, y se aportaron el cemento y los áridos

necesarios para la construcción de una cancha de vóley. Actualmente, se realizan actividades gratuitas, como clases de aerobics, ritmos, zumba y otras, que organiza la Mesa de Gestión, integrada por Parques Nacionales, el CIC de Calilegua, el Municipio de Calilegua, el Centro Vecinal del barrio Papa Francisco, la organización Parque Mirador del Río y otros actores comunitarios con los que estamos vinculados. En la inauguración del Mirador del Río hubo un gran festival, con payasos, clowns y malabares, además de un concurso de barriletes.

OBJETIVO DEPORTE Y CULTURA

78

CENTRO DE VISITANTES LEDESMA, UN ESPACIO CULTURAL

En 2008 inauguramos en Libertador General San Martín nuestro Centro de Visitantes, con la idea de tener un centro de interpretación de la empresa y de las comunidades que integramos, para mostrar las actividades de la compañía, su historia y sus vínculos con los vecinos. Pero, poco a poco, la comunidad comenzó a aprovechar ese espacio para diversas actividades culturales. Hoy, el Centro de Visitantes Ledesma (CVL) se ha vuelto el centro cultural de Libertador General San Martín, abierto a todos y con entrada gratuita. Constituye un ámbito de encuentro de la comunidad con Ledesma, y forma parte del circuito turístico de las yungas. Esto nos enorgullece ya que entendemos que la cultura, en sentido amplio, permite ensanchar las libertades de las personas individual y colectivamente. Como mediadoras entre la creación y el consumo cultural, las instituciones pueden ayudar



22.408

personas visitaron nuestro
CVL el último año

120

fueron las actividades artísticas
y culturales que realizamos



a desarrollar el trabajo artístico y experimental, insertarlo en una estrategia social de alcance territorial y favorecer un mercado de retribuciones económicas justas y acordes. El CVL orienta su gestión hacia diferentes ejes culturales: la promoción del turismo en las yungas, la vinculación tecnológica, la educación y la articulación institucional provincial y regional. En el Centro de Visitantes se llevó a cabo la Primera Jornada Tecnológica, en la que el público pudo probar aplicaciones lúdicas de la programación, interactuar y accionar robots, ver impresoras 3D en funcionamiento y crear eventos visuales con luces led, entre otras experiencias inusuales. También en él se realizan capacitaciones docentes y talleres específicos, cogestionados con la Región V del Ministerio de Educación de Jujuy. Por primera vez se implementaron talleres anuales, de ocho meses de duración, de ballet, teatro, violín y guitarra para niños. Desde su apertura, el Centro de Visitantes Ledesma ya recibió a más de 60.000 personas.

Patio Sonoro

Pusimos en marcha este programa que, viernes de por medio, da espacio a un grupo de músicos locales y a emprendedores gastronómicos que brindan su servicio de comidas regionales. Este programa ha cobrado mucha fuerza y despierta interés en participar entre músicos de San Salvador y de otras provincias del NOA.



Premio Ledesma a Pintores Jujeños

De los múltiples eventos que se realizan en nuestro Centro de Visitantes, uno que nos motiva especialmente es el Premio a los Pintores Jujeños, ya que nos permite estimular a los artistas locales. Este certamen se realiza cada dos años y convoca a participar en cada edición a cerca de cien artistas, además de unos ochocientos niños. Las obras son elegidas por un jurado de renombre.



TURISMO SUSTENTABLE Y OBSERVACIÓN DE AVES EN LAS YUNGAS

En un ejemplo de gestión público privada, realizamos con la Secretaría de Turismo de Jujuy el Primer Concurso Fotográfico de Aves de las Yungas.

Su objetivo principal es instalar, dentro del turismo de naturaleza en nuestra región, el producto turístico "Observación de Aves" como emblema. Por otro lado, el III Encuentro para el Desarrollo Turístico de las Yungas contó con la presencia del naturalista Tito Narosky, presidente honorario de la centenaria Asociación Aves Argentinas, entre otras personalidades del ambientalismo argentino. Narosky, junto a otros especialistas, lideró otra novedosa propuesta para la región, la Primera Competencia de Observación de Aves de las Yungas, que consistió en una maratón de 24 horas de avistaje de aves por diferentes zonas, entre las que se destacan el Parque Nacional Calilegua y los pueblos de San Francisco y El Talar. Además, organizamos y formalizamos el Centro de Observación de Aves Yungas Ledesma (COA), a través del cual continuamos realizando actividades de iniciación en la observación de aves para niños, charlas, salidas y participación en eventos vinculados a la vida en contacto con la naturaleza.

ACTIVIDADES ORGANIZADAS Y COORDINADAS POR EL CENTRO DE VISITANTES

Eje de vinculación tecnológica

8 eventos, entre actos, charlas y jornadas

Eje educación

16 eventos, entre muestras, charlas, talleres y presentaciones

Eje de promoción del arte y la cultura

28 eventos en total, entre muestras, charlas, talleres, encuentros, presentaciones y demás actividades

Eje de promoción del turismo

10 eventos, charlas y encuentros

Eventos institucionales

18 eventos propios y de terceros. Además de Ledesma, el espacio albergó actividades del Conicet, el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, el Instituto Nacional de Vitivinicultura y otras instituciones locales y nacionales



30.000 PERSONAS EN LA SERENATA AL LIBERTADOR

Ledesma concretó la quinta edición de la Serenata al Libertador, protagonizada por artistas locales, como Dúo Primacía y Sentimiento Mansero, los consagrados Canto 4, Guitarreros, Franco Barrionuevo y los Changos, Las 4 Cuerdas y todo el carnaval de Los Tekis.

El reconocimiento de este año fue para los Hermanos Chañi, por su trayectoria y su rol de formadores de grandes músicos, entre ellos, Los Tekis.



FESTI TALAR

Junto con la Municipalidad de El Talar, organizamos un homenaje al santo patrono de la localidad, San Francisco de Asís, que convocó a más de 1.000 personas. Actuaron Pitin Zalazar y Sentimiento Mansero. Fue un evento totalmente gratuito.





CLUB ATLÉTICO LEDESMA

El Club Atlético Ledesma (CAL) es nuestra institución social y deportiva emblemática. Con instalaciones amplias, un gran gimnasio y varias canchas de fútbol, hockey, tenis, paddle, básquet, vóley y bowling, entre otros, el club ofrece un espacio de recreación para los empleados bajo convenio de la empresa. Además, tiene una agenda permanente de eventos culturales, artísticos y sociales con actividades abiertas a las comunidades y a las escuelas de la zona, que convoca a unos veinte mil chicos y jóvenes cada año.

El Club Atlético Ledesma abre sus puertas a las escuelas, y les presta las

canchas auxiliares para diversos eventos, como las jornadas escolares de la V Región, en las que participaron trescientos niños; los juegos recreativos de la escuela Wollmann, que llevaron a las instalaciones del club a seiscientos chicos, o el festejo de la primavera de la Cooperativa Escuela. Asimismo, en octubre y noviembre utilizan la pileta los alumnos de la Cooperativa Escuela, del colegio FASTA y de la escuela Wollmann.



CLUB EL TALAR

El Club El Talar (CET) es uno de los principales espacios de vinculación con la comunidad de El Talar. En 2014 iniciamos la recuperación del club, con reformas edilicias y adquisición de equipamiento para la reactivación de actividades. En este ejercicio pusimos en valor la pileta, la cancha de vóley y el quincho. La temporada de pileta comprendió de noviembre de 2015 a marzo de 2016, con actividades abiertas a la comunidad. Contamos con baños dedicados al cuidado de los chicos y con personal capacitado en primeros auxilios.

En el CET funciona la Escuela de Fútbol Ledesma, con más de 120 niños de 8 a 14 años, y la Escuela de Hockey, de la que participan más de 100 niñas. Creemos que la población aumentará con la creación del equipo de hockey masculino que estamos impulsando. También en el club, a través de intercambios

en un grupo interinstitucional, surgió la demanda de la comunidad de trabajar en cuestiones ligadas a la salud, desde cuidado bucal hasta alcoholismo y adicciones. Y es, además, un espacio para diversas actividades, como escuelas deportivas, una maratón, actividades culturales y Muévete Talar.

Por otra parte, acompañamos la concreción del Primer Torneo Integración Barrial Bonifacio Ibáñez, que convocó en el CET a más de 180 niños de diferentes categorías, de 2003 a 2008. Y el último año comenzamos con la colonia de vacaciones, de la que participaron 100 niños. Un equipo de coordinadores talareños les dieron nociones de natación, estimularon su capacidad creativa para el juego e impulsaron normas y hábitos de higiene personal y grupal. También orientaron a los niños en valores que propician la conservación del ambiente y el aprovechamiento del tiempo libre.





TORNEO INTEGRACIÓN DE FÚTBOL INFANTIL



Desde hace seis años, Ledesma organiza este clásico campeonato de fútbol infantil. El año pasado, durante 14 fechas, participaron 2.340 niños de ocho a catorce años, además de las categorías

promocionales, de cinco a siete años. El objetivo es que todos los chicos practiquen el deporte y lo asocien a los valores de la integración, la solidaridad, el respeto, el compromiso y, sobre todo, el juego limpio, la diversión y la puntualidad.

Participan del torneo diversas instituciones de las localidades de Calilegua, Caimancito, Fraile Pintado y Chalicán, Yuto, El Talar, Colonia Santa Rosa, El Bananal y San Salvador de Jujuy. Además de talleres sobre comunicación efectiva y liderazgo y clínicas deportivas con la Fundación Marangoni, acompañamos a los chicos con el traslado de los equipos, las meriendas, el servicio de asistencia del SAME y más de 4.000 remeras diseñadas exclusivamente para los participantes del torneo, en las que este año sumamos la consigna "¡Alentame!". El torneo fue declarado de interés legislativo provincial en 2016.

VÓLEY

Un total de **160** chicos de varias escuelas participaron del Torneo Integración, que se jugó en **16** canchas de **10** participantes cada una

HOCKEY

Se llevó a cabo un encuentro con El Talar y el Club Ledesma, con **80** niños de **6** a **17** años

BÁSQUET

A fin de integrar los diferentes barrios y escuelas, se llevaron a cabo varios encuentros, que contaron con **100** niños

LA MARATÓN DE LAS YUNGAS CUMPLIÓ UN LUSTRO

Unas 400 personas participaron en la Maratón de las Yungas, que cumplió su quinta edición, y fue a beneficio de la comunidad Misioneras de Jesús Verbo y Víctima de San Francisco y del hospital Oscar Orías. Su objetivo principal es promover el atletismo, el deporte en familia y el cuidado de la salud, y colaborar con las comunidades de Valle Grande y el hospital. Hubo cuatro categorías: Infantil, dentro del club, a partir de tres años, con carreras de 100 metros y otras actividades; Familiar, de 2 kilómetros, a partir de los diez años; Promocional, de 5 kilómetros, y Competitiva, de 10 kilómetros. Para participar, cada competidor colaboró con un alimento no perecedero o pañales. Las promociones de los colegios secundarios de Libertador General San Martín colaboraron en diferentes tareas y puestos, como banderilleros, aguateros, animación infantil y toma de fotografías. La Maratón es uno de los proyectos más participativos que tiene Ledesma. En esta edición se juntaron unas 3 toneladas de mercadería no perecedera para los beneficiarios.



APOYO AL TENIS DE MESA

Ledesma es el sponsor oficial de la Asociación Jujeña de Tenis de Mesa, que ha obtenido importantes logros deportivos en el Campeonato Argentino de Córdoba, el Grand Prix de Termas de Río Hondo, el Challenger Nacional de Libertador, el Abierto de la República, los Selectivos Nacionales, el Challenger Nacional de Villa Carlos Paz y otros de nivel nacional, así como, a nivel internacional, el Circuito Mundial de Guatemala, el de El Salvador, el Iberoamericano de El Salvador, el Sudamericano Juvenil de Paraguay y el Sudamericano Sub 11.

PARTIDO HOMENAJE AL “BURRITO” ORTEGA

En abril de 2016, organizado por Ledesma, el Club Atlético Ledesma y la Fundación River Plate, se realizó el encuentro entre los Amigos de Ortega y los Amigos de Ledesma. El partido terminó 5 a 3 a favor de los “millonarios”. El ídolo de River y la Selección Argentina compartió equipo junto a figuras como Ubaldo Matildo Fillol, Enzo Francescoli, Javier Saviola, Cristian Castillo, Pedro Guiberguis y Mario Lobo, entre otros. Fue una excelente ocasión para que la comunidad de Libertador General San Martín pudiese saludar con cariño y respeto al futbolista en su tierra natal. Lo recaudado por este partido se destinó a la construcción de un polideportivo en la escuela Coronel Manuel Dorrego de Libertador General San Martín.





NUESTRA TAREA EN SAN LUIS

En San Luis, colaboramos con las escuelas de comunidades rurales cercanas a nuestra planta industrial, como Las Isletas, Nueva Escocia, Dique Vulpiani, Estación Río Quinto y Lavaisse, que congregan a unos doscientos niños. Cada mes les entregamos cuadernos y repuestos escolares, azúcar para la copa de leche y mobiliario de oficina, entre otros aportes. También colaboramos con escuelas carenciadas de la periferia y la ciudad de Villa Mercedes, y con ONG que les dan apoyo escolar.

ESCUELAS RURALES

Entrega de material para el inicio de clases y azúcar para la merienda

INSTITUCIONES QUE TRABAJAN CON PERSONAS DISCAPACITADAS

AMUYEN - ICRED - APAD

COMEDORES - CÁRITAS PARROQUIALES - HOGAR DE ANCIANOS

OBISPADO DE SAN LUIS

Ayuda económica, azúcar y papel

BANCO DE ALIMENTOS, INTEGRANTE DE LA RED ARGENTINA.

4.800 kg de azúcar anualmente.

MUNICIPALIDAD DE VILLA MERCEDES - ACCIÓN COMUNITARIA

Azúcar y cuadernos

SINDICATO TRABAJADORES INDUSTRIA DE LA ALIMENTACIÓN (STIA) - FESTEJOS DÍA DEL NIÑO

Juguetes

HOSPITAL DR. BRAULIO MOYANO

Azúcar y cuadernos para las familias en situación de riesgo

DONACIONES

Cada año donamos más de 13.000 kilos de azúcar a instituciones de la provincia, como comedores barriales, Cáritas diocesanas, hogares de ancianos, etc. Al Banco de Alimentos de Villa Mercedes, que asiste a unas 3.500 personas, le entregamos 400 kilos de azúcar por mes, y anualmente proveemos de 200 kilos a Amuyen, institución que trabaja con personas discapacitadas para sus productos de panadería. También aportamos cuadernos y repuestos escolares y elementos que se renuevan en la planta.

87

MARATÓN NACIONAL DE LECTURA

Desde hace más de una década contribuimos con la organización de este acontecimiento con el personal del hospital Braulio Moyano, a 5 kilómetros de la planta fabril de Ledesma, que cede las instalaciones, mientras que dos empresas de transporte proveedoras de Glucovil colaboran en buscar y llevar a los chicos.







INNOVACIÓN PARA
EL MEDIO AMBIENTE





PRODUCIR Y PRESERVAR, ACTIVIDADES ALIADAS

Cualquier actividad productiva implica un impacto en el ecosistema natural. En Ledesma no sólo tenemos como norte mitigarlo, sino que pretendemos ir más allá: que el medio ambiente se beneficie con nuestra presencia. A ello destinamos una cantidad importante de recursos.

Nuestras acciones en esta materia pueden agruparse en dos grandes dimensiones. Por un lado, las que apuntan a la conservación, el monitoreo e incluso la mejora de las reservas naturales existentes. Por otro, las tendientes a sostener nuestra actividad en ese ambiente, lo que abarca iniciativas diversas: reemplazar la energía fósil por renovable, mejorar nuestra eficiencia energética, gestionar el 100% de nuestros residuos para que ninguno vaya a disposición pública y generar los recursos para llevar adelante todas esas iniciativas. Pensamos que cuando las actividades de preservación y las prácticas sustentables se extienden, la comunidad va tomando conciencia y valorando la riqueza de su entorno. Apostamos a que esta cultura se vaya extendiendo cada vez más.



LEDESMA Y LA CONSERVACIÓN DE ÁREAS NATURALES

YUNGAS ARGENTINAS, RESERVA DE BIÓSFERA

Reporte GRI. G4-15,
G4-EN11 y G4-EN13
www.ledesmadialoga.com.ar

El nombre yungas, del quechua *yunkas*, designa una ecorregión única en el mundo, que se extiende sobre el lado oriental de los Andes, desde el norte de Perú hasta el norte de la Argentina. De desniveles abruptos, las yungas incluyen tres subregiones según la altitud: la selva pedemontana, la selva montana y el bosque montano.

En 2002, las yungas argentinas fueron incorporadas al programa El Hombre y la Biósfera (MAB) de la Unesco como Reserva de Biósfera, esto es, uno de los sitios que ilustran la biodiversidad del planeta y cómo las personas pueden habitarlos de manera sostenible.

Las reservas de biósfera se caracterizan no por ser áreas absolutamente protegidas, como los parques nacionales, sino por albergar comunidades que viven de actividades económicas sustentables sin poner en peligro el valor ecológico del lugar. Los servicios ecosistémicos que presentan las reservas de biósfera son fundamentales: de provisión (de diversidad genética, agua, etc.),



de regulación (del clima, la calidad del agua, el control de erosión), culturales (como turismo y recreación) y de soporte (de suelos, producción primaria y demás). Así, se trata de las primeras experiencias que proponen formas de gestión participativa del territorio, apuntando a que sean las poblaciones locales y originarias las que gestionen los recursos en base a las identidades de sus comunidades, fomentando la apropiación y la puesta en marcha de un desarrollo socioeconómico sustentable. La Reserva de Biósfera de las Yungas (RBYungas) abarca 1,35 millón de hectáreas y es transprovincial, ya que pertenece a Jujuy y Salta. Con una enorme biodiversidad, cumple un servicio de captación de agua fundamental para todas las actividades de la región.

PAISAJE PRODUCTIVO PROTEGIDO, UN CONCEPTO INNOVADOR

En línea con el concepto de Reserva de Biósfera, en Ledesma desarrollamos el programa Paisaje Productivo Protegido, junto con la Fundación ProYungas. Esta iniciativa postula que la actividad económica que se desarrolla en el área de un ecosistema natural es, en lugar de una amenaza, lo que garantiza su preservación, y se apoya en la planificación territorial y el monitoreo de la biodiversidad. La caza furtiva de especies vulnerables, la tala para extracción ilegal de madera y el uso irresponsable del fuego son los peligros que más amenazan a esta región. Tenemos siete puestos asignados a la vigilancia permanente del amplio territorio de sectores nativos de Ledesma, algunos durante las 24 horas, que se suman a los recursos para evaluación que cada año la compañía asigna a la Gerencia de Medio Ambiente para trabajar en conjunto con la Fundación ProYungas desde hace más de una década.



PLANIFICACIÓN TERRITORIAL

93

Para el ordenamiento de nuestro territorio, que fue aprobado por la provincia de Jujuy y avalado por ONG ambientalistas como Vida Silvestre y Greenpeace, recurrimos a la colaboración de la Fundación ProYungas.

De allí surgió que, de las 157.000 hectáreas que tenemos en Jujuy, 61.000 son las que pueden tener un uso productivo máximo.

A partir de entonces, encaramos un plan de evaluación permanente de la diversidad de la fauna y flora autóctonas

en cada área de alta valoración ambiental, así como estimaciones de la movilidad y usos de mamíferos y aves en las áreas transformadas.

2/3

**de las hectáreas de Ledesma están
clasificadas como áreas en conservación**



La salud de los ecosistemas naturales y el modo en que interactúan con ambientes productivos pueden evaluarse analizando la biodiversidad a lo largo del tiempo. Durante el último ejercicio, se desarrollaron campañas de monitoreo con cámaras sensibles al calor y el movimiento en bosques nativos, en fincas de cítricos y en las escaleras que construimos en canales de riego para que sirvieran de salida a los animales que pudieran caer, además de facilitarles beber agua. En 35 cámaras se muestrearon 16 especies en canales y 15 en plantaciones de cítricos. Por otro lado, durante el último ejercicio se realizó una campaña de campo para estudiar la dinámica de las poblaciones

Los resultados revelan año tras año una fauna y flora diversas, al punto que las vastas áreas bajo conservación de Ledesma resultan las más preservadas de la región. Que esto sea así guarda necesaria relación con la vecindad de una actividad productiva responsable, que también genera los recursos para garantizar el cuidado del ambiente que la rodea y para relevar información valiosa sobre él.

50% de la biodiversidad del país se encuentra en las yungas, que comprenden el 2% de su superficie continental

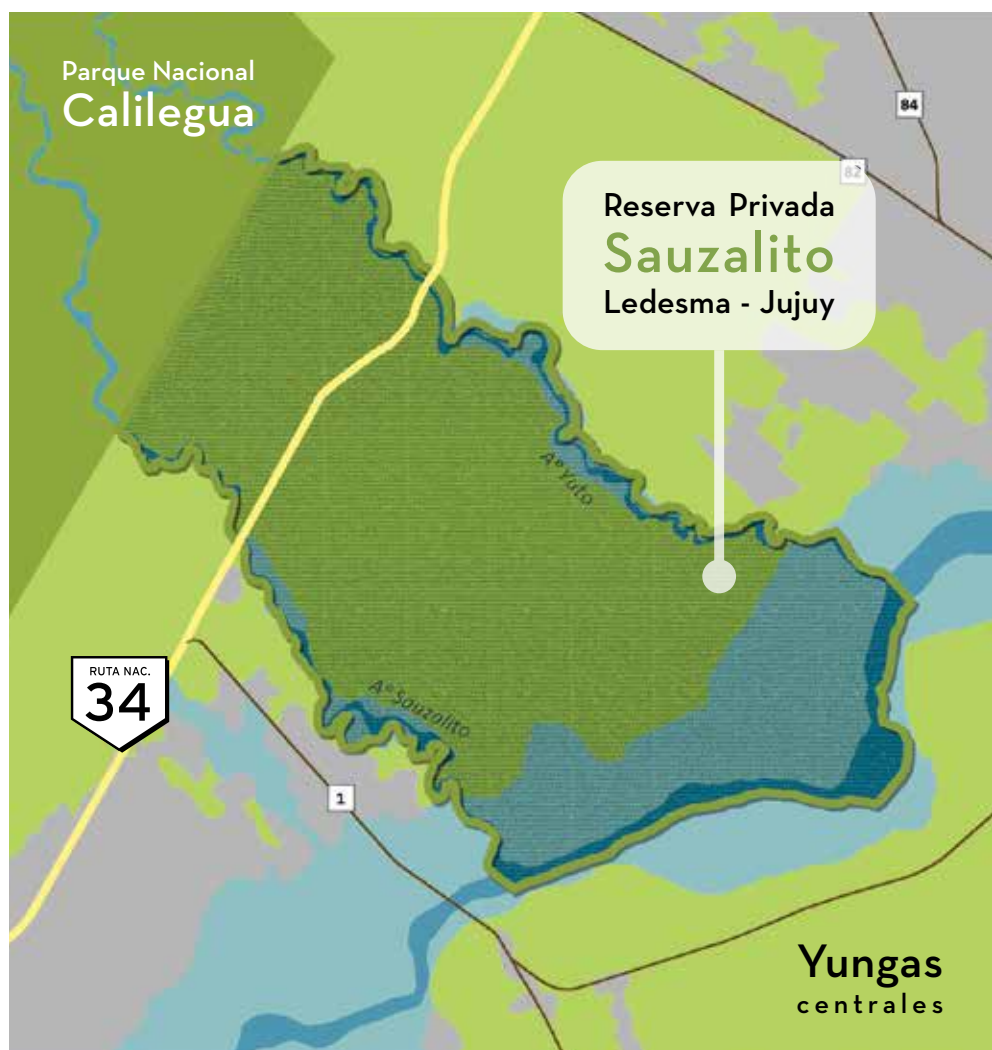
JUJUY APROBÓ NUESTRO PLAN DE CONSERVACIÓN DE BOSQUES

En 2007, a partir de la Ley 26.331, de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos, las provincias debían presentar a la Nación una zonificación de su territorio en función del grado de conservación de sus bosques naturales, clasificándolos en tres categorías: áreas de muy alto valor de conservación que no deben transformarse, áreas de valor intermedio que pueden desarrollar actividades productivas limitadas y sectores de bajo valor de conservación, que pueden transformarse parcial o totalmente, siempre dentro de las leyes.

Nuestro plan de conservación de bosques fue aprobado por la provincia de Jujuy, lo que nos permitió ser adjudicatarios de los fondos previstos en la Ley de Presupuestos Mínimos en concepto de servicios ambientales.

RESTAURACIÓN AMBIENTAL DE SAUZALITO

En 2013 creamos la Reserva Privada Sauzalito, sobre unas 4.000 hectáreas. En 2015, esta franja de bosque que conecta el Parque Nacional Calilegua con las Serranías de Santa Bárbara fue impactada por un gran incendio que afectó la fisonomía del bosque. Durante el último ejercicio iniciamos un plan específico para la restauración ambiental de Sauzalito, que consistió en la instalación de cuatro parcelas de enriquecimiento para recuperar el bosque con plantines de especies nativas.





ARBORETUM CALILEGUA

Una de las premisas de nuestro trabajo es que las acciones de cuidado del medio ambiente que se desarrollan inducen su valoración. Es por esto que apostamos a difundir la riqueza de las yungas de diversas maneras, desde materiales de comunicación hasta impulsando el turismo.

En el último año tuvimos el placer de dar un gran paso en ese sentido. Como celebración de los diez años de relación con ProYungas, presentamos el libro *Arboretum Calilegua*, que constituye un relevamiento minucioso de las



especies de árboles nativos y exóticos del Noroeste Argentino. Además, este libro que nos llena de orgullo presenta una breve historia de cómo arribaron tempranamente ciertas especies exóticas con fines productivos al valle del río San Lorenzo, con la llegada de los jesuitas a mediados del siglo XVIII, como el café, el banano, el mango o la palta, así como luego otras para uso ornamental.

También relata cómo se fue formando a través de distintas generaciones de propietarios el Arboretum Calilegua, en una de las propiedades de Ledesma, la Sala Calilegua. Los árboles implantados allí eran todos exóticos, hasta que, en 2003, Carlos Pedro Blaquier, entonces presidente de la compañía, decidió incorporar especies nativas. Lo hizo aceptando la opinión del ingeniero Roberto Neumann, a quien le confió el proyecto y está dedicado el libro, y destinó 11 hectáreas, donde antes había caña de azúcar, para concretarlo. Gracias a ellos, hasta ahora se han incorporado 45 especies nativas al predio.

Hoy, el Arboretum Calilegua cuenta con 30 hectáreas con más de 165 especies arbóreas, y constituye la colección de árboles más importantes del NOA y posiblemente del país.

SUMAMOS 1.500 HECTÁREAS A LA RESERVA NATURAL EN ENTRE RÍOS

A través de un convenio con la Dirección de Recursos Naturales de la provincia de Entre Ríos, agregamos 1.500 hectáreas a las 4.000 que ya manteníamos como área natural protegida en Centella. Nos comprometimos, entre otras acciones, a conservar la fauna y flora, a controlar la invasión de plagas exóticas,

a enriquecer con especies vegetales naturalizadas, a evitar la caza y la pesca furtivas, y a abrir y mantener caminos en los corredores faunísticos en 5.500 hectáreas de la provincia, mediante un plan de manejo elaborado por un equipo de técnicos especializados.

PARQUE NACIONAL CALILEGUA



97

Las casi 96.000 hectáreas que tenemos en situación de conservación están junto al Parque Nacional Calilegua, que se inauguró en 1979 sobre 76.320 hectáreas que había donado Ledesma y conforma el área más grande del país dedicada a la conservación de las selvas tropicales de montaña. El parque es hábitat de muchísimas especies, como yagaretés, tapires, osos meleros, zorros del monte, pecaríes, lobitos de río, hurones, monos caí, tucanes, pájaros carpinteros y muchas más, algunas en riesgo.

Aunque no se conoce el origen ni el significado de la palabra “calilegua”, para algunos autores está ligada a la lengua aymara y significa “mirador de piedra”. Sí se sabe que esta región ha sido habitada por los pueblos que conformaron la llamada cultura San Francisco, la más antigua expresión de asentamientos de alfareros del noroeste del país, desde el 600 a.C. Tras las dominaciones incaica y española, actualmente conviven allí manifestaciones de las culturas colla y guaraní.

Por el Parque Nacional Calilegua se ingresa a la llamada ruta escénica de las yungas, que une Calilegua con Valle Grande por la ruta provincial 83. Un camino maravilloso a través de los distintos pisos de vegetación de las yungas, desde los 400 metros sobre el nivel del mar de la selva pedemontana, hasta los 3.000 del bosque montano.



COLABORAMOS CON EL CENSO DE YAGUARETÉS DE PARQUES NACIONALES

Cachorro de yaguareté y su madre captados dentro del Parque Nacional Calilegua por una de las cámaras fijas del proyecto *Jaguar in the Fringe*.

Foto © J. Repucci-Jaguar in the Fringe

Ningún yaguareté (*Panthera onca*) es igual a otro. Cada uno tiene un patrón de manchas que, como las huellas digitales en las personas, es único. En esta característica se apoya el Censo del Monumento Natural Yaguareté, que se desarrolla en el marco del Plan de Conservación del Yaguareté aprobado por las provincias de Jujuy y Salta, y la Administración de Parques Nacionales, dentro de un proyecto general denominado *Jaguar in the Fringe* / Jaguares en el Límite que ésta lleva adelante con el apoyo de WildCRU- Universidad de Oxford y la participación

del Conicet, varias ONG y estudiantes, entre otros colaboradores. Para este cuarto censo, Ledesma autorizó y facilitó la colocación de 220 cámaras sensibles al movimiento y el calor, de a pares, distanciadas entre sí por unos 4 kilómetros, con el objetivo de activarlas durante dos meses, en dos etapas. Las imágenes de yaguaretés captadas, analizadas por biólogos expertos, permitirán identificar si se trata de ejemplares diferentes y realizar una estimación de esta población en las áreas protegidas de Ledesma y el Parque Nacional Calilegua.





OBSERVACIÓN DE AVES, UN NUEVO CONCEPTO TURÍSTICO PARA LAS YUNGAS

Creemos que una manera fundamental de poner en valor el medio ambiente y estimular su cuidado es dando a conocer su riqueza. Buscamos hacerlo de múltiples maneras. Una muy importante es el turismo, porque genera ingresos indispensables para cualquier proyecto de conservación.

Para ello, y como resultado de consultas con especialistas y la comunidad, apostamos a consolidar el producto turístico Observación de Aves de las Yungas como emblema de nuestra región y de Jujuy.

Así, celebramos el III Encuentro para el Desarrollo Turístico de las Yungas, del que participó el naturalista Tito Narosky, presidente honorario de la Asociación Aves Argentinas, entre otros ambientalistas.

Allí surgieron dos propuestas innovadoras. Una fue la Primera Competencia de Observación de Aves de las Yungas, liderada por Narosky, una maratón de 24 horas de avistaje

por diferentes zonas, particularmente el Parque Nacional Calilegua y los pueblos de San Francisco y El Talar. La otra fue el Primer Concurso Fotográfico de Aves de las Yungas, producto de una gestión público-privada, que recibió fotografías de aves de las yungas en formato digital para que pudieran ser enviadas desde cualquier parte del mundo.

A la vez, se organizó y formalizó el Centro de Observación de Aves (COA) Yungas Ledesma, a través del que realizamos actividades de iniciación en avistaje de aves para niños, salidas y participación en eventos vinculados a la vida en contacto con la naturaleza, como capacitaciones sobre reconocimiento de aves argentinas, sobre el concepto de Paisaje Productivo Protegido, sobre la normativa de Parques Nacionales para ser guía de observación de aves, sobre iniciación a la fotografía de aves y una muestra colectiva e itinerante de fotografías de aves de las yungas.





INNOVACIÓN PARA
EL DESARROLLO



SOSTENEMOS PRÁCTICAS QUE NOS SOSTIENEN

Más allá de lo que hacemos para conservar y mejorar áreas naturales, las acciones que encaramos para mitigar el impacto de nuestras actividades nos han permitido desplegar fuertemente nuestro potencial innovador. Y con frecuencia nos vuelven fuente de consulta de otras compañías que quieren iniciar o perfeccionar sus propias prácticas sustentables, lo que, además de enorgullecernos, nos exige seguir cultivando el liderazgo en esta materia.



▲ ▲ POLÍTICA DE MEDIO AMBIENTE

Cumplimiento de normas:

asegurar el cumplimiento de nuestras actividades dentro del marco de la legislación ambiental vigente y aplicable en la materia.

Prevención y conservación: aplicar un enfoque preventivo, evaluando riesgos potenciales, a efectos de preservar los recursos naturales y la biodiversidad.

Responsabilidad: promover la responsabilidad ambiental en todos los niveles de la compañía, así como también entre proveedores, clientes y con las comunidades con las que opera.

Comunicación: comunicar y difundir las buenas prácticas ambientales desarrolladas por la empresa.

Mínimo impacto: evaluar y minimizar el impacto de los diferentes procesos productivos sobre el ambiente.

Máxima eficiencia: busca la maximización de la eficiencia en la utilización de energía y recursos

naturales, fomentando el uso de energías renovables que minimicen el impacto sobre el clima.

Reciclado: fomentar los procesos ecoeficientes, optimizando el consumo de materias primas, reciclando residuos y materiales de rezago.

Calidad: alentar la aplicación de buenas prácticas ambientales y el uso de tecnologías respetuosas del ambiente, procurando alcanzar los estándares de las certificaciones internacionales.

Mejora continua: promover la mejora continua en las actividades industriales, productos y servicios, buscando alcanzar el más alto desempeño ambiental posible.

Compromiso: promover la formación, el entrenamiento y el compromiso del personal en materia ambiental en conformidad con los principios enunciados. Colaborar con entidades públicas y privadas en la búsqueda de una mayor conciencia ambiental.

PRÁCTICAS SUSTENTABLES

104

Reporte GRI.
G4-EN3, G4-EN6,
G4-EN19 y G4-EN23
www.ledesmadialoga.com.ar

ENERGÍA LIMPIA

Para producir azúcar, alcohol, bioetanol, papel, frutas y jugos de fruta, el gran complejo agroindustrial que tenemos en la provincia de Jujuy requiere mucha energía. Nuestra matriz energética está conformada por gas natural, que tomamos del yacimiento salteño Aguara Güe, explotado por una UTE de la que formamos parte; electricidad, de las pequeñas centrales hidroeléctricas que tenemos en nuestros canales, alimentados por agua de los ríos San Lorenzo y Ledesma, y gasoil, para nuestra flota de camiones y cosechadoras. Históricamente se utilizaron los residuos de la molienda para la generación de energía en usinas térmicas. Desde que fabricamos papel a partir de la fibra de caña (hace más de cincuenta años), el aporte de este tipo de energía al total se redujo muchísimo.

En 2008, por razones de cuidado ambiental y de creciente escasez de energía fósil, comenzamos a ensayar la incorporación de bioenergías. Conformamos el “equipo de biomasa”, como lo llamamos dentro de la compañía, con el objetivo de reemplazar gas natural como fuente primaria de energía, aumentar el uso de fuentes renovables -que implican un menor impacto en el cambio climático- y garantizarnos la provisión en un contexto de creciente incertidumbre en el suministro y un previsible aumento de precio del gas. En 2010, la biomasa se incorporó a la matriz energética de Ledesma, a través de dos fuentes: malhoja y madera. Hasta el momento, esto nos llevó a crear 120 puestos de trabajo y nos permitió sustituir en parte el consumo de gas. Hoy, el 49% de la energía de la empresa es renovable.



Malhoja

Llamamos así a todas las hojas y restos de la caña que quedan en las fincas tras la cosecha. Si bien conviene que el 40 a 50% permanezca allí como cobertura de protección del suelo, las 7 a 8 toneladas restantes que quedan en una hectárea pueden recolectarse y así destinarse a la producción de energía en calderas. Semejante cantidad implica prácticamente una cosecha paralela, que además es mucho más voluminosa que la del tallo de la caña. Al principio, se barría y se juntaba en los mismos carros de autovuelco de 25 m³ que trasladan los tallos de la caña en época de zafra, pero, al tratarse de un material mucho más voluminoso, los viajes se multiplicaban y con ello el tiempo y el consumo de gasoil, con lo que el resultado económico dejaba mucho que desear. Fue así que se agregó en medio el proceso de enfardado de la malhoja, que tiene la desventaja de intensificar la circulación en los campos, lo que además de la inversión pone más en riesgo el sistema de cañerías subterráneas para el riego por goteo. Como la mayoría de nuestras apuestas innovadoras, ésta generó dudas y ruidos entre distintas áreas, requirió ajustes, y nos impone un monitoreo permanente de los resultados. Es que no nos asustan las discusiones: nos ayudan a formar un punto de vista compartido más amplio que los individuales y avanzar sobre terreno más firme en el camino de la sustentabilidad que nos trazamos. De arranque, este proyecto demandó 33 millones de dólares, de los que casi dos tercios se invirtieron en la caldera de alta presión y el resto, en equipamiento industrial y agrícola.



Madera

Para incrementar la energía proveniente de biomasa, además de la malhoja y la médula que devuelve el proceso de producción de papel, que son de baja densidad, decidimos incorporar a las calderas chips de madera, provenientes de nuestras forestaciones energéticas. Esos bosques se componen hasta el momento de 420 hectáreas de *eucalyptus camaldulensis*, *grandis* y un híbrido de ambos, de crecimiento rápido, y nos permiten obtener biomasa de alta densidad y alta rotación, cosechando cada tres o cuatro años. En cada hectárea pueden caber entre 1.700 y 2.200 plantas, dependiendo de la calidad del suelo.





Nuestra producción de gas

Si bien las bioenergías van creciendo en la matriz energética de nuestra compañía, nuestro complejo azucarero-papelero también precisa apelar a otras fuentes.

Una de importancia decreciente aunque todavía alta es el gas natural. Una parte del gas que consumimos proviene de la UTE Aguaragüe, que explora y extrae petróleo y gas en el área del mismo nombre de la provincia de Salta, en la que tenemos una participación accionaria del 4%. Durante el presente ejercicio, recibimos en el complejo de Jujuy 10,8 millones de m³ de gas propio de Aguaragüe, además de los 186 millones de m³ que compramos.

Aprovechamos la fuerza del agua

Desde hace muchos años aprovechamos la fuerza del agua cuando baja por los declives de las yungas para generar energía. Tenemos tomas en los ríos Ledesma y San Lorenzo, que abastecen a nuestra pequeña central hidroeléctrica. Allí producimos el 8% promedio de la energía eléctrica total que consumimos en el ingenio.

17,4 %

aumentamos la producción de gas respecto al ejercicio anterior

30,6 %

aumentamos la producción de hidrocarburos líquidos respecto al ejercicio anterior



POSTES RECICLADOS, UN CASO PILOTO

Los envases de agroquímicos que utilizamos se dirigen, lavados y triturados, a los procesadores de residuos peligrosos. Junto con la Secretaría de Medio Ambiente hicimos un estudio minucioso, envase por envase y en mix de envases, para confirmar la inocuidad del material a reciclar. A partir de allí, nos permitieron comenzar a enviar los envases lavados y triturados a la única planta productora de postes de alambrado de este tipo en Jujuy, que nos devuelve un poste por cada tonelada de materia prima que le enviamos.

107



RESIDUO NO ES BASURA

En Ledesma procuramos minimizar y gestionar de manera eficiente los residuos sólidos y líquidos de nuestras actividades con el fin de tener un mejor desempeño ambiental.

Ningún residuo sólido de Ledesma se envía a puntos de disposición municipal. Realizamos una recolección diferenciada en origen y los destinamos a un predio para disponerlos hasta su destino final.

Nuestra gestión de residuos se implementa bajo tres alternativas posibles: reutilización, reciclado o disposición final. Como resultado de este sistema, procesamos 2.800 toneladas de residuos reciclables (60% metálicos, 23% celulósicos, 5% plásticos, 8% de maderas y 4% otros), y enviamos otras 360 toneladas (50% aceites usados y 50% residuos contaminados con hidrocarburos y envases de agroquímicos) a incineración en hornos cementeros, habilitados para esa función.

Los residuos reciclables que generamos equivalen a 7,5 toneladas diarias. Los transformamos, embalamos y vendemos a clientes que los emplean como materias primas en la producción

de nuevos bienes. Ello genera un ingreso monetario que permite afrontar los gastos de recolección, acondicionamiento y disposición final, y deja un excedente para reinvertir en mejoras del sistema de gestión.

En el último ejercicio, la venta de residuos le generó a la compañía unos 5 millones de pesos de ingresos.

Que la gestión de residuos se propague

Los residuos impactan directamente en los ambientes y en los cursos de agua, por los sitios donde son depositados. Es por esto que su buena gestión constituye un desafío no sólo para las empresas, sino también para el sector público y la comunidad que los genera. Desde Ledesma pretendemos acompañar y colaborar en la búsqueda de mejores prácticas en esta materia, y por eso apoyamos actividades como el reciclado de residuos metálicos que hacen artistas jujeños, que se exponen en el parque Mirador del Río.



NUESTRAS EMISIONES DE GEI SIGUEN REDUCIÉNDOSE

Como desde hace ya nueve años, actualizamos el inventario de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de nuestro complejo agroindustrial de Jujuy. Las mediciones nos permiten evaluar tanto riesgos como oportunidades de nuestros negocios en relación con el cambio climático, así como encarar programas de reducción de emisiones en cada fase directa o indirecta del proceso de producción. El último balance muestra que, aunque se incrementó la producción, las emisiones bajaron 3% con respecto al año base (2006-2007). Cada 2,8 toneladas de biomasa procesada, se

logra disminuir el consumo de 1.000 m³ de gas. Este reemplazo contribuye a reducir las emisiones de GEI, ya que el carbono emitido por la combustión fue previamente absorbido por el material vegetal.

El estándar que empleamos para estas mediciones es el GHG Protocol, del World Business Council for Sustainable Development y el World Resources Institute.

Las 100.000 hectáreas silvestres que Ledesma, a partir del Plan de Ordenamiento Territorial, mantiene en conservación, operan como áreas de servicios ecosistémicos fundamentales, entre ellos, el secuestro biológico de carbono. Representan "depósitos de carbono", en tanto el carbono atmosférico absorbido por fotosíntesis (por la vegetación) puede permanecer allí por períodos muy largos. Las áreas de reserva silvestre delimitadas en el Plan de Ordenamiento Territorial permitieron capturar más de 350.000 toneladas de dióxido de carbono (CO²) durante el ejercicio 2014-2015.



70%

**de las emisiones directas de
nuestro complejo agroindustrial
se compensaron por la captación
de dióxido de carbono en las
áreas de reserva silvestre.**



AGUA Y RIEGO

Optimizamos el uso del agua

En Ledesma tenemos 6.000 hectáreas bajo sistema de riego por goteo, una tecnología que nos genera mucha expectativa porque, aunque es costosa y tiene complejidades, creemos que puede incrementar significativamente la producción.

El riego por goteo es más eficiente en el uso del agua, en una zona que tiene una primavera muy seca y calurosa. La cantidad de suministro se arregla para que sea complementaria de las lluvias. Y el sistema permite la fertirrigación, es decir, la provisión de fertilizantes junto con el agua.

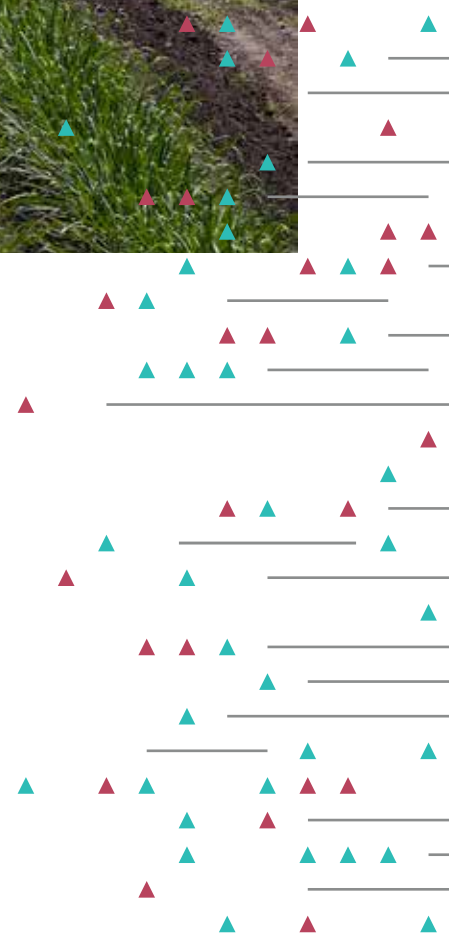
Las pruebas de caña con goteo comenzaron en 1997, aunque recién en 2003 aplicamos este sistema en 130 hectáreas con fines comerciales. Para implementarlo, se armó un joint venture con una compañía israelí, que puso en marcha el sistema por primera vez en un kibutz a mediados de los años '60.

Eficiencia en el uso de agua

Con la colaboración de la Fundación ProYungas, estudiamos las cuencas hídricas en las yungas para conseguir una mayor eficiencia en el uso de agua. Desde hace una década, empleamos la modalidad de secano, esto es, sin riego artificial, en el 4% de nuestras fincas de caña.

En el resto se practican distintas modalidades de riego con agua proveniente de una red hidráulica que construimos en 1940-1950, que toma agua de los ríos Ledesma y San Lorenzo y la lleva a todo el sistema de Ledesma hacia el sur, con un manejo de aguas en altura que fue pionero.

El 84% de nuestros cultivos se abastecen de agua por riego superficial, mientras que el 12% restante emplea algún método de presurización: pivot de avance frontal, aspersión o goteo.





SUELOS SUSTENTABLES

El aumento de la proporción de cereales en nuestros campos implica una mejora en la sustentabilidad de los suelos, ya que la rotación de cultivos mejora su materia orgánica, balancea nutrientes y previene la formación de malezas resistentes.

El principio rector es siempre llevar adelante una agricultura conservacionista, sostenible en el tiempo. En esta línea, Ledesma también viene trabajando hace muchos años bajo el sistema de siembra directa, que evita remover la capa superficial -como hace el arado-, para en cambio aprovechar los residuos del cultivo anterior como cobertura y mantener así la humedad del suelo, protegerlo de la erosión y aumentar su materia orgánica.

En la misma línea, trabajamos en la prevención de la erosión hídrica en Centella, en Entre Ríos, con un proyecto cuya tecnología fue desarrollada íntegramente por La Biznaga. Gracias a la sistematización con terrazas de drenaje que desarrollamos en más de 20.000 hectáreas, logramos reducir drásticamente los efectos de la erosión hídrica a un nivel mínimo, lo que permite que la tierra pueda regenerarse por medio de la incorporación de residuos orgánicos.

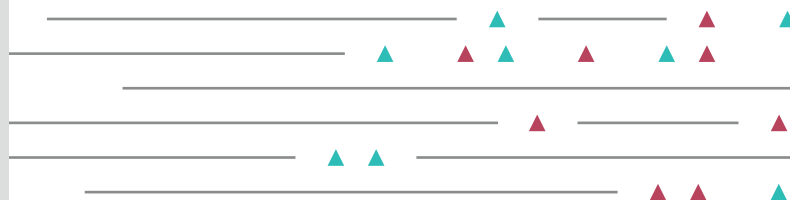
También seguimos acrecentando el uso de agroquímicos banda verde y de variedades de soja resistentes a ciertos coleópteros. Esto disminuye cada año el índice de toxicidad media por unidad de producto a valores que ya desde hace un tiempo son irrelevantes.

Y en áreas adyacentes a los cursos de agua dejamos bandas de protección con pradera, donde no permitimos la aplicación aérea de agroquímicos.

PIONEROS EN EL CUIDADO DE LOS SUELOS

Mucho antes de que la sustentabilidad del suelo fuera incorporada a la conciencia colectiva, Ledesma ya tenía un laboratorio de suelos. En 1956, con conocimientos teóricos y métodos de análisis mucho más limitados que los actuales, la compañía ya conocía la peligrosidad del ascenso de la napa freática y la posibilidad de que esto salinizara los suelos como un desafío de la zona. La salinización del suelo es un proceso de degradación que se caracteriza por el incremento en la concentración de sales solubles hasta niveles que afectan su aptitud productiva, ya que disminuyen la facilidad con que las raíces absorben agua, con lo que las plantas se deshidratan, crecen menos y, eventualmente, mueren. En 1986, un relevamiento concluyó que 20.000 hectáreas de Ledesma tenían la napa a menos de 2 metros de profundidad durante todo o parte del año, con el consecuente riesgo de salinización.

La compañía decidió implementar un sistema de drenado en 9.492 hectáreas, que implicó fabricar, controlar y distribuir 3,16 millones de metros de tuberías de drenaje. Si bien la evaluación de resultados es compleja, la producción de las áreas drenadas supera sistemáticamente la producción promedio de todo el cañaveral cada año.





INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

MEJORAS CONTINUAS E INVISIBLES

Reporte GRI. G4-EC7
www.ledesmadialoga.com.ar

Suele ocurrir que el valor que se agrega a los productos resulta más perceptible si está al final de la cadena, cerca del consumidor. Sin embargo, hay mucho valor agregado invisible que nos permite hacer alimentos sanos con procesos cada vez más eficientes y sostenibles, y estudiar diversas maneras en que podemos producir más y mejor. En la Chacra Experimental Santa Rosa buscamos lograr las mejores cañas para cada lugar; en nuestro vivero, los cítricos más aptos en función de una cantidad de parámetros; en nuestra finca piloto, las más eficientes técnicas de cultivo; en nuestros laboratorios, asegurar la calidad de nuestros productos.

Creemos además que ninguna innovación podría sostenerse en el tiempo si no se apoyara en estos procesos de mejora continua que tienen poca difusión. A hacernos cada vez más sustentables se dedican nuestras áreas de investigación y desarrollo, que permanentemente monitorean y mejoran la calidad de nuestros productos. En ese hacer las cosas bien se apoya nuestra capacidad de innovación.



CHACRA EXPERIMENTAL SANTA ROSA

En la provincia de Salta y con nueve campos experimentales, la Chacra Experimental Agrícola Colonia Santa Rosa, pionera en el mejoramiento de la caña de azúcar, es la única institución privada dedicada a la investigación y biotecnología de esta especie en la Argentina, y constituye una referencia para investigadores de todo el mundo. Financiada por Ledesma y otros dos ingenios del norte del país, trabaja en biología molecular, genética y bioquímica aplicada para llevar adelante un programa permanente de desarrollo de nuevas variedades de caña que permitan optimizar resultados de producción, rendimiento fabril y

sanidad, adaptadas a las condiciones agronómicas de cada una de las fincas. De las miles de variedades que allí se generan anualmente, sólo algunas pasan el proceso de evaluación en Ledesma y son las que se multiplican para renovar los cañaverales, cada cuatro o cinco años. En el programa de investigación de la chacra se desarrollan variedades de caña de azúcar resistentes a agentes patógenos y a herbicidas.

CHACRA
EXPERIMENTAL AGRÍCOLA SANTA ROSA



120.000

plantas en invernaderos,
con las que se renuevan

70 a 80

hectáreas por año

EL VIVERO, USINA DE CIENTOS DE MILES DE ÁRBOLES

Un naranjo empieza a dar frutos a los cinco años y puede seguir haciéndolo por tres o cuatro décadas. Por eso es fundamental plantar los mejores ejemplares, y allí radica la importancia de nuestro vivero.

Como los cítricos se reproducen con injertos, usamos portainjertos -o pies- certificados, elegidos en función del clima, el suelo y lo que se quiere cosechar. Los pies enanos o semienanos permiten mayor densidad de plantas, lo que multiplica la producción, y facilitan el manejo en la cosecha.

En el vivero, cada almácigo tiene 50.000 plantines regados por goteo, en los que se evalúa el desarrollo radicular. En los seleccionados se hacen los injertos y, tras 16 a 18 meses, la planta está en condiciones de llevarse a cielo abierto. En total, tenemos 120.000 plantas.



FINCA PILOTO

Con la mira puesta en incrementar la productividad y rentabilidad con un menor uso de recursos e impacto ambiental, destinamos nuestra finca piloto a evaluar el impacto de distintas tecnologías de última generación. En sus 1.300 hectáreas, evaluamos el desempeño de diferentes tecnologías en cada proceso de producción, desde el cultivo hasta la cosecha, pasando por el riego, el drenaje, el control de malezas y la fertilización.



MONITOREOS A CAMPO

Llevamos adelante una serie de monitoreos, permanentes y transitorios, siempre en la búsqueda de detectar posibles mejoras de manejo. Entre ellos, podemos ennumerar:

Programa de mejora de las recomendaciones de fertilización: siempre intentando optimizar la fertilización de los cañaverales, tenemos una red de ensayos de dosis de nitrógeno, que se suman a otros ensayos en etapa de prueba o comercial y a un sistema de muestreo y análisis general de fertilidad de suelos.

Evaluación del impacto de la cosecha mecanizada: estamos estudiando, en cinco de las variedades de caña más cultivadas en Ledesma, cómo afecta la cosecha con máquinas, midiendo el descepe desde la caña planta a la raíz.

Evaluación del impacto de la recolección de malhoja: analizamos el impacto en la productividad de la caña en los campos donde recolectamos malhoja para destinarla a energía, comparando el resultado con el de dejar el residuo vegetal íntegramente en el campo.

Aplicación de simuladores agrícolas: investigamos ajustes para la toma de decisiones en base a simuladores.

Detección de “fallas” en surcos de caña: investigamos y desarrollamos algoritmos con diferentes proveedores para detectar automáticamente líneas de surco y fallas en la plantación sobre imágenes de alta definición.

Diagnóstico de compactación de suelos: realizamos muestreos y análisis de suelos para determinar su aptitud física.



MAPA DE SUELOS

Con el relevamiento de todos los campos cultivados y experimentales de Ledesma que realizamos, logramos trazar mapas de suelos y fertilidad de toda el área de cañaverales. Esto, sumado a la aplicación de Google Earth, nos permite ajustar programas e ir verificando el potencial productivo de los cultivos, así como probar mejoras en las prácticas de manejo apuntando a la mayor eficiencia y conservación.



ENSAYOS PARA DIVERSIFICAR LA ENERGÍA RENOVABLE

Con apoyo del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación y junto con otros dos ingenios, estamos trabajando en un proyecto de producción de biogás a partir de la vinaza, el residuo de mayor importancia de las destilerías de alcohol.

El proyecto consiste en un biodigestor anaeróbico a escala piloto para tratar la vinaza y convertirla en una fuente más de energía renovable, en reemplazo del gas natural. Vamos compartiendo los resultados de la experiencia con otros ingenios y entidades interesadas.



CONTROLES DE CALIDAD

115

Gracias a nuestros laboratorios de control de calidad, podemos estar seguros de que los alimentos que proveemos cumplen las normas de seguridad alimentaria y se adaptan a las expectativas de nuestros consumidores. El color, el tamaño de los granos, el contenido de sacarosa, la ausencia de bacterias, el nivel de humedad y la presencia de minerales son algunos de los parámetros de calidad que

evaluamos en el laboratorio de la planta de producción de azúcar.

En jugos, analizamos el color, la acidez y otros aspectos del producto final, para asegurarnos que se ajusta a las condiciones pedidas por el cliente. Los laboratorios trabajan tomando muestras a intervalos regulares en diversas fases del proceso de producción, que luego se cotejan.



CRÉDITOS

Producción editorial

Ledesma SAAI, Dirección de Asuntos
Institucionales y Legales

Textos

Alejandra Groba

Fotografías

José Luis Rodríguez
Renzo Caorlin
istockphoto.com
Ledesma SAAI

Diseño

Estudio Massolo - Fabio Massolo / Analía Tejeiro

Fotocromía

Australprepress - Ricardo Farías

Corrección

Mónica Urrestarazu

Impresión

FP Compañía Impresora
Antonio Beruti 1560 (1604)
Florida Oeste, Buenos Aires

Interior impreso en papel ilustración
Ledesma Visión de 115 g
Tapas en papel Ledesma Visión de 300 g

Se terminó de imprimir en abril de 2017
Tirada: 7.000 ejemplares.

Su opinión nos ayuda a seguir mejorando.
Lo invitamos a que nos escriba a
ledesmadialoga@ledesma.com.ar
para hacernos llegar sus comentarios sobre
este documento.

© Ledesma SAAI

Se permite su reproducción, en todo o en
parte y por cualquier medio, siempre y
cuando se cite expresamente la fuente.



Av. Corrientes 415 8° piso
(C1043AAE) Buenos Aires, Argentina
Tel. (011) 4378-1555

www.ledesma.com.ar

Micrositio ledesmadialoga.com

 @somosledesma  /comunidadledesma  /grupolesdesma

Este anuario / informe
de sostenibilidad
se imprimió en papel
fabricado por Ledesma con
fibra de caña de azúcar.

