



Memoria y Reporte Integrado

Memoria y Reporte Integrado 2021

108° Ejercicio

(Información no auditada ni cubierta por el informe del auditor)

En cumplimiento de disposiciones legales y estatutarias sometemos a vuestra consideración la Memoria y Reporte Integrado, el Estado de Situación Financiera, el Inventario, el Estado del Resultado Integral, el Estado de Cambios en el Patrimonio, el Estado de Flujos de Efectivo, las Notas correspondientes, la propuesta de Destino de los Resultados del 108° Ejercicio, el Informe sobre el Grado de Cumplimiento del Código de Gobierno Societario, la Reseña Informativa, y el Informe de la Comisión Fiscalizadora correspondientes al 108° Ejercicio de Ledesma S.A.A.I. (en adelante, "Ledesma") concluido el 31 de mayo de 2021.

Índice

00 Mensaje del Presidente	04
01 Introducción (contexto macroeconómico)	06
02 Unidos contra el COVID-19	09
03 Sobre Ledesma	12
04 Gobierno corporativo	14
05 Estrategia de Sostenibilidad	17
a. Política de Sostenibilidad b. Plan de Sostenibilidad c. Modelo de creación de valor	
06 Programa de Ética	26
07 Situación Económica y Financiera	30
08 Resultados de los negocios	37
a. Azúcar y Alcohol b. Papel y Librería c. Negocio Frutas y Jugos d. Negocio Agropecuario e. Gas	
09 Bienestar y seguridad de los empleados	52
10 Progreso de las comunidades locales	62
11 Preservación del ambiente	72
12 Destino del resultado del Ejercicio	81
13 Tabla de Contenidos GRI	83



Mensaje del Presidente

En 2020 habíamos hecho un cambio importante: nuestra Memoria y Balance había pasado a ser un documento integrado con el Informe de Sostenibilidad que ya publicábamos desde tiempo atrás. Este año, nuestro Reporte Integrado presenta un nuevo diseño que combina ambas piezas y refleja de forma fiel la identidad de Ledesma y la rendición de cuentas que este documento permite ante nuestros diversos públicos.

En este mundo que -pandemia mediante- cambia año a año, Ledesma también evoluciona. La compañía que desde 1908 y hasta mediados del siglo XX era un ingenio azucarero es hoy un polo agroindustrial del Noroeste argentino que emplea a 7.000 personas y que, además de azúcar, produce papel sustentable de alta calidad, cítricos que llegan desde Jujuy, Salta y Tucumán a decenas de países, jugos y aceites esenciales, biocombustible para los autos argentinos y otros productos como el alcohol sanitizante que hoy son vitales en la gestión del Covid. También producimos granos y carne con las mejores prácticas desde la pampa argentina, y cuadernos y repuestos desde San Luis. Además de azúcar, nos hemos diversificado en diferentes tipos de endulzantes para los distintos perfiles de consumidor. Con la vista hacia adelante, estamos explorando diferentes alternativas, siempre desde el concepto de crear a partir de la tierra y de manera sostenible.

Durante el Ejercicio 2020/21 enfrentamos el gran desafío de la pandemia con los protocolos actualizados y un seguimiento constante, caso por caso. Hemos dedicado un capítulo de este Reporte a la gestión del Covid-19.

Nuestro plan Génesis XXI sigue su avance y abarca también otras iniciativas de cambio cultural e innovación en la forma de trabajar y relacionarnos. Este desarrollo incluye un cuerpo de normas para fortalecer las mejores prácticas de gobernanza, ética y transparencia en la compañía.

Todo esto forma parte de un Plan de Sostenibilidad que tiene cinco pilares: preservación del ambiente, desarrollo de la cadena de valor, competitividad económica, bienestar y seguridad de las personas, y progreso de las comunidades locales. Alrededor de estos cinco ejes seguimos avanzando con 25 iniciativas concretas y medibles, diversas e innovadoras. Entre otras, podemos mencionar la automatización y digitalización de procesos de compras y almacenes, para lograr la reducción de costos e incrementar servicios a clientes internos; los programas para incentivar la cultura de la innovación y la mejora continua con la participación de los empleados, y nuestros cuatro programas para mejorar el acceso al empleo de los jóvenes en la región de Yungas, en Jujuy.

A estas iniciativas innovadoras les sumamos las que ya venimos desarrollando hace muchos años. Por ejemplo, nuestro programa pionero de Paisaje Productivo Protegido, por el que preservamos 100.000 hectáreas de bosques nativos en Jujuy; esto es el equivalente a cinco veces la ciudad de Buenos Aires. Este año, nuestro sistema de monitoreo con cámaras sensibles nos dio la gran alegría de registrar la presencia de tres yagaretés dentro de la zona protegida, lo que fue una nueva confirmación de algo que ya veníamos relevando. Según la ONG ProYungas, que nos asiste en este trabajo de conservación, la reserva de Ledesma es una de las dos con mayor concentración de especies de felinos en el mundo; la otra es en la India. En ambos casos, son siete especies.

Este informe utiliza el Marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC), que propone integrar toda la información financiera y no financiera de la organización en un solo documento.

Somos una de las primeras empresas en la Argentina en adoptar este modelo, y la precursora en el sector agroindustrial. Además, nuestro Reporte Integrado 2020-2021 utiliza los Estándares de Global Reporting Initiative (GRI) que alcanza la Opción de Conformidad Esencial, e informa nuestra contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

Nuestra vocación es la de producir alimentos, papel y energía para los argentinos en forma sostenible. Lo seguiremos haciendo con el mismo compromiso que tenemos con nuestro país desde hace más de 110 años, cuidando el medio ambiente y generando trabajo de calidad. Con el respaldo de una trayectoria probada y con la mirada puesta en el futuro.



Carlos Herminio Blaquier

Presidente
Ledesma SAAI



01

Introducción

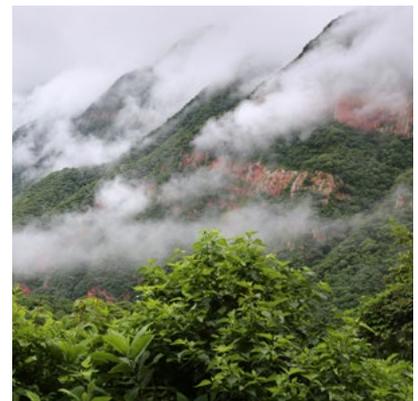
Introducción

El presente Reporte Integrado abarca el Ejercicio 2020/21 de Ledesma e incluye en un solo documento su Memoria, su Balance y su Informe de Sostenibilidad. Se elabora de acuerdo con las directrices del documento "The International <IR> Framework", elaborado por el Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC).

Esta modalidad de Memoria y Reporte Integrado presenta de forma integrada información financiera y de sostenibilidad, dando una visión del modelo de negocio de la compañía, de sus estrategias y de los riesgos y oportunidades a las que se enfrenta, y exhibe su desempeño en sus dimensiones económica, social y ambiental desde la perspectiva de una gobernanza transparente.

Dado el escenario de pandemia, en 2020 el PBI argentino sufrió una caída de 9,9%, tras las bajas de 2018 (-2%) y 2019 (-2,1%). La de 2020 fue la peor recesión desde 2002, cuando el Producto Bruto Interno se había desplomado un 10,9%. La perspectiva para 2021 es de un rebote en la actividad, en el orden del 6 o 7%, que no alcanzaría para recuperar la caída de 2020.

La variación en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el período comprendido por el Ejercicio 20/21 fue de 48,8%. El rubro "Alimentos y bebidas no alcohólicas" tuvo un alza de 49,9%, aunque los productos comprendidos en las categorías de Precios Cuidados estuvieron muy por debajo de ese valor. En el caso del azúcar fraccionado que produce Ledesma, el incremento de precio fue de 15%.



A fines de mayo de 2021, los analistas consultados por el Relevamiento de Expectativas del Mercado que lleva adelante el Banco Central proyectaron que la inflación minorista para diciembre de 2021 se ubicará en 48,3% interanual, es decir que el alza de precios se mantendría en niveles similares a los actuales.

En mayo de 2021, último mes del Ejercicio, el Índice de Producción Industrial manufacturero (IPI manufacturero) mostró una suba de 30,2% respecto a mayo de 2020. Sin embargo, este dato debe examinarse con cautela, dada la base de comparación baja que ofrece el segundo trimestre del año pasado, cuando las medidas de aislamiento social y obligatorio estaban en su máximo nivel, y por ende la actividad productiva había sufrido una abrupta disminución. Si, a fin de evitar el sesgo dado por la pandemia, se hace la comparación contra mayo de 2019, el índice de mayo 2021 registra un 4% de disminución en la actividad respecto de 24 meses atrás.

Al mirar la comparación desestacionalizada de mayo 2021 respecto de abril de este año, se observa que la actividad fabril cayó 5%, y ello se debió a las nuevas restricciones impuestas frente a la segunda ola de Covid. Estos datos hablan de una cierta inestabilidad en la evolución intermensual de la producción, que no permite trazar una perspectiva certera sobre el escenario productivo para el siguiente Ejercicio de Ledesma.

En mayo de 2021, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) registró un crecimiento de 13,6% respecto al mismo mes de 2020. Al igual que en el caso del IPI Manufacturero, hay que tener en cuenta que la base de comparación es muy baja debido al freno en la actividad que había causado el inicio de la pandemia.

La evolución de la actividad, entonces, estará impactada por el desarrollo del Covid y las consecuentes restricciones que se impongan para su contención.

Al comienzo del ejercicio, el dólar estadounidense se cotizó a \$68,63, mientras que al cierre al 31 de mayo, último día hábil del período analizado, lo hizo a \$94,73, una suba de 38% en los 12 meses (tipo de cambio mayorista, que se aplica para operaciones entre bancos, empresas y comercio exterior). De acuerdo a estos valores, la devaluación del peso no se atuvo a lo ocurrido con la inflación minorista, lo cual plantea un escenario incierto para la segunda mitad de 2021.

En el primer trimestre de 2021 la tasa de desocupación en la Argentina fue del 10,2%. En tanto, la población bajo la línea de pobreza en el segundo semestre de 2020 llegó al 42%, 6,5 puntos porcentuales más arriba que en el mismo período de 2019.

Estos índices ponen en contexto el marco macroeconómico en el que se desempeñó Ledesma durante el Ejercicio bajo análisis.



02

Unidos contra el COVID-19

Unidos contra el COVID-19

Ante el surgimiento del COVID-19, la gestión de la compañía se basó en dos directrices: cuidar al personal y mantener la producción en marcha al máximo de la capacidad posible para asegurar la llegada de nuestros productos a los argentinos. Para esto se diseñaron protocolos específicos que siguieron las mejores prácticas y la orientación de especialistas en la materia, en concordancia con las normas vigentes.

Diseñamos protocolos específicos que siguieron las mejores prácticas y la orientación de especialistas en la materia, en concordancia con las normas vigentes.

Otras acciones que llevamos adelante fueron las siguientes:

Diseñamos y difundimos un protocolo general para toda la compañía, y otros específicos para cada negocio. Creamos 3 comités de prevención, uno por cada locación. Diseñamos, publicamos y difundimos las recomendaciones de las medidas de prevención (afiches físicos y digitales, videos para la higiene de manos y la confección de barbijos). Certificamos todos nuestros protocolos con las normas IRAM. Generamos espacios de reflexión e intercambio abiertos para líderes con el objeto de tratar temas relacionados con los desafíos del liderazgo en tiempos de incertidumbre. Organizamos un ciclo de charlas virtuales y abiertas para toda la población en las que invitamos a expertos reconocidos en diferentes materias, y charlas de prevención para líderes y el envío de toda la información a todos los equipos. Llevamos adelante encuentros virtuales del gerente general con grupos reducidos de colaboradores. Contratamos una ambulancia con disponibilidad durante las 24 horas con un enfermero y un médico para aquellos casos que necesitaran asistencia de emergencia. Realizamos un seguimiento periódico de telemedicina para casos confirmados y para aquellos que presentaran síntomas y estuvieran a la espera del resultado del test. Adquirimos termómetros digitales e infrarrojos para controlar la temperatura al ingreso a todas las plantas y en los puntos de acceso a los transportes. Produjimos y entregamos alcohol en gel



y líquido al 70% para que todos los colaboradores de Ingenio tuvieran a disposición para su uso. Entregamos barbijos a todos los colaboradores y máscaras faciales según la necesidad en sus labores. Dispusimos la ocupación máxima de sitios, oficinas, baños, vehículos y vestuarios a efectos de evitar riesgos de contagio. Dispusimos durante las 24 horas de un enfermero en el complejo agroindustrial, y de dos ambulancias para traslado de casos sospechosos dentro de fábrica. Demarcamos las zonas de ingreso y lugares de trabajo con el distanciamiento social reglamentario, sectorizando y restringiendo la circulación en ciertas áreas. Señalizamos nuestros espacios, incluimos estaciones de sanitización con alcohol en gel y colocamos alfombras sanitizantes en el ingreso de áreas. Realizamos simulacros por sectores e iniciamos un programa de sanitización total para la limpieza y desinfección con un proveedor capacitado. Reorganizamos el equipo de Seguridad y Salud Ocupacional para dar soporte tanto a las Gerencias como al equipo médico para el seguimiento de casos. Además, pusimos a disposición un centro de atención telefónica en el área de Salud Ocupacional para asistir a nuestros colaboradores en temas relacionados con COVID e inauguramos un consultorio específico para atender colaboradores con síndromes respiratorios.

Contamos con un programa de orientación psicológica habilitado las 24 horas para todo el que lo necesite. Adquirimos termómetros y oxímetros que entregamos a todos aquellos colaboradores con PCR positivo y síntomas leves o asintomáticos, para el monitoreo remoto, mientras cumplían el aislamiento en sus hogares. Para aquellos que no podían llevar a cabo el aislamiento en sus casas, contratamos dos hoteles en Libertador General San Martín que equipamos y proveímos con un equipo de enfermeros, para que pudieran transitar la enfermedad en buenas condiciones. Enviamos un kit ergonómico a toda la población que está en teletrabajo.

Por último, y no menos importante, las instalaciones del Club Atlético Ledesma, propiedad de la compañía, se están usando como sede para la vacunación masiva de la población del Departamento Ledesma. Allí aportamos también personal propio y refrigerios para colaborar en el trabajo del personal sanitario.



Para la prevención del Covid-19 es obligatorio:



Desinfectar
manos antes
de ingresar



Desinfectar
calzados antes
de ingresar



Usar
barbijo



Mantener
la distancia



03

Sobre Ledesma

Sobre Ledesma

Somos una empresa agroindustrial argentina con más de 110 años de historia. Destacamos nuestro liderazgo en la producción de azúcar, papel y cuadernos, y al mismo tiempo participamos en los mercados de frutas y jugos, alcohol y bioetanol, carne y granos. Desde nuestros inicios tenemos un compromiso con el desarrollo del país, y nuestras operaciones aportan al crecimiento económico, el progreso social y la preservación del ambiente en la Argentina.

Ledesma es una sociedad anónima, agrícola e industrial. Son parte del grupo empresario:

1. Castinver: comercializa papeles y cuadernos producidos por el grupo.
2. Bio Ledesma: especializada en la producción y venta de bioetanol.
3. Ledesma Frutas (ex Citrusalta S.A.): concentra la producción de frutas frescas, jugos concentrados y aceites esenciales a partir de naranjas, pomelos y limones.

También, mantenemos una participación del 4% en la UTE Aguara Güe, que explora y extrae petróleo y gas en el área que lleva el mismo nombre en la provincia de Salta. La caña de azúcar es el corazón de nuestra actividad. De su cultivo y procesamiento derivan los ejes de nuestra estrategia de sostenibilidad:

1. Cuidar la tierra y conservar las yungas jujeñas.
2. Producir de manera integrada para maximizar la eficiencia de las actividades y dar valor agregado a la materia prima.
3. Hacer de Ledesma un gran lugar de trabajo y estimular a nuestros colaboradores.
4. Mantener un fuerte compromiso con el desarrollo de las comunidades jujeñas cercanas a nuestro complejo agroindustrial.

En nuestras operaciones procuramos la integración y sinergia de los procesos e iniciativas, con un modelo de economía circular sostenible que impulsa la innovación y la competitividad y contribuye a crear nuevas oportunidades.

En 2019, lanzamos nuestra Política de Sostenibilidad con el objetivo de consolidar y fortalecer el compromiso integral de Ledesma con el desarrollo sostenible, como marco y guía de la gestión económica, social y ambiental de todo el Grupo Ledesma.



04

Gobierno corporativo

Gobierno corporativo

Nuestra empresa cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Ledesma es una sociedad anónima en la que el máximo órgano decisor es la Asamblea de Accionistas. La conducción estratégica está a cargo de un Directorio, conformado por siete directores, de los cuales dos son independientes. Al mismo tiempo, las decisiones operativas quedan bajo la gestión de un Gerente General.

Nuestros valores

Aquellos que somos parte de Ledesma estamos comprometidos con un conjunto de valores que consideramos claves para el desarrollo de nuestra actividad cotidiana.



1. 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 como se explicita en el Código de Ética.



2. 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.



3. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

Promovemos el desarrollo personal y profesional de la gente mediante cursos de capacitación y liderazgo, como también a través de un clima laboral propicio.



4. TRABAJO EN EQUIPO

Impulsamos el trabajo en equipo y, a través de la delegación con responsabilidad, acercamos la decisión a la acción.



5. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Alentamos la innovación y la creatividad, valores fundamentales para el éxito en este mundo en el que lo único constante es el cambio. No descalificamos ni castigamos el error involuntario, porque ello atenta contra estos valores.



6. 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.



7. EFICIENCIA, CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE

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



8. CLIENTE INTERNO

Las diversas áreas, cuando requieren o prestan servicios unas a otras dentro de la empresa, asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos. En esta relación ponemos el mismo empeño y esmero que pondremos para satisfacer las necesidades del cliente externo.



9. 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.



10. DISCIPLINA Y COHERENCIA

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



05

Estrategia de Sostenibilidad



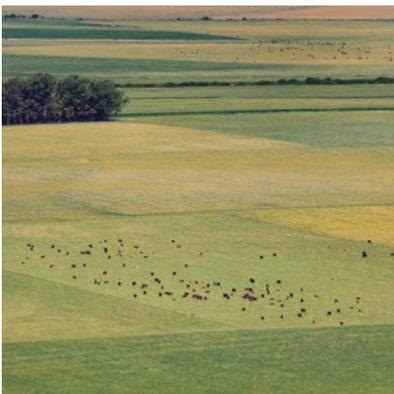
Capitales del marco de Reporte Integrado: Financiero, Industrial, Intelectual, Humano, Social y Relacional, Natural

A. Política y Plan de Sostenibilidad

Nuestra Política de Sostenibilidad, estructurada en cinco (5) pilares de acción y dos (2) ejes transversales, establece el marco para impulsar la gestión sostenible de los negocios, con la mirada puesta en el futuro.

Durante el Ejercicio 2020-2021 nos propusimos avanzar en la implementación de la Política, para lo cual desarrollamos un Plan de Sostenibilidad. El Plan consta de 25 iniciativas con indicadores que permitirán monitorear sus resultados.

Este proceso es aprobado por el Comité de Sostenibilidad, conformado por el Gerente General y los directores que le reportan, y supervisado por el Directorio de Ledesma.



PLAN DE SOSTENIBILIDAD

25 iniciativas

Preservación del ambiente

Gestión del agua
Reducción de emisiones
Gestión de residuos
Biodiversidad

Desarrollo de la cadena de valor

Plan de abastecimiento estratégico
Abastecimiento 4.0
M6S en Almacenes
Automatización en la logística
Desarrollo del modo ferroviario
Programa de mejora de tránsito de camiones
Aumentar la productividad de los despachos

Competitividad económica

Programa de optimización
Programa de expansión en negocios actuales
Programa de expansión en nuevos negocios

Bienestar y seguridad de las personas

Prevenir es mejor
Los 10 críticos
Programa de Liderazgo
Acompañamiento en tiempos de incertidumbre
Programa de inducción
Programa Estar bien

Progreso de las comunidades locales

Mejora de la calidad educativa
Educación no formal para jóvenes jujeños
Plan de salud y comunidad



5 pilares de acción y 2 ejes transversales

Plan de Sostenibilidad: 25 iniciativas

Iniciativa	Descripción	Indicadores
Gobernanza, ética y transparencia		
Programa de Ética	Acciones destinadas a fortalecer la cultura ética.	Proporción de colaboradores y proveedores adheridos. Seguimiento de denuncias. Análisis de riesgos y matriz de riesgo.
Innovación		
Inntegrar	Programas orientados a incentivar la cultura de la innovación y la mejora continua con la participación de los empleados.	Número de colaboradores y áreas productivas involucrados. Número de prototipos en desarrollo.
Competitividad económica		
GÉNESIS XXI – Programa de optimización	Busca mejorar la productividad de los recursos incrementando la rentabilidad y competitividad de los negocios, estableciendo sistemas de producción eficientes basados en los mejores estándares.	Costos de producción y consumo sobre lo producido.
Expansión en negocios actuales	Decisiones orientadas a incrementar la rentabilidad de la cartera de productos y servicios, incorporando variedad y calidad en el portfolio, cerca de la necesidad de los clientes.	Margen de producto. Diferencial de margen sobre producto sustituido. <i>Share</i> .
Expansión en nuevos negocios	Acciones para generar negocios rentables y sostenibles.	Segmento desarrollado.
Bienestar y seguridad de las personas		
Plan “Prevenir es mejor”	Persigue la formación de S y Seguridad Ocupacional en todos los niveles y control a través del sistema de seguridad.	<i>Safety Index</i> , Índice de desempeño, índice de frecuencia, Índice de gravedad, Índice de duración media.
Los 10 críticos	Busca la reducción de peligros y riesgos a niveles aceptables para la empresa con prioridad en los 10 riesgos más comunes.	Matriz 10 críticos.

Programa de Liderazgo	Capacitación para líderes para fortalecer las competencias del modelo de liderazgo Ledesma.	Programa implementado. Cantidad de colaboradores capacitados.
Acompañamiento en tiempos de incertidumbre	Acciones de comunicación para líderes para acompañarlos durante la pandemia.	Cantidad de acciones implementadas.
Programa de inducción	Semana intensiva de inducción a la compañía en Jujuy con visita a las plantas productivas y el campo.	Programa implementado. Cantidad de nuevos ingresantes capacitados.
Programa de formación	Capacitaciones para transmitir la cultura a través del desarrollo de comportamientos.	Programa implementado. Cantidad de colaboradores capacitados.
Estar Bien	Programa de bienestar en 3 ejes de trabajo: Físico, Vínculos y Emocional.	Cantidad de acciones implementadas. Resultados de la encuesta 2021.
Preservación del ambiente		
Gestión del agua	Acciones para optimizar el uso del agua y cumplir con la calidad de los efluentes.	M3/proceso. Demanda Química de Oxígeno (DQO)/proceso. Huella Hídrica: m3/producto. Cantidad de iniciativas propuestas.
Reducción de emisiones	Operaciones para reducir 1,5% anual los GEI para todo el grupo Ledesma, e identificar las mejores técnicas para su aplicabilidad.	Emisiones por cada tonelada de producto. Cantidad de proyectos aprobados.
Gestión de residuos	Busca optimizar la gestión de residuos bajo el estándar de la norma ISO 14001.	Alcance a 80% de generadores. Cantidad de personas capacitadas.
Biodiversidad	Acciones para asegurar la integración coherente entre los sistemas naturales y los productivos para la conservación de áreas silvestres.	Superficie silvestre transformada o restaurada por año. Porcentaje de especies registradas en el PPP. Superficie de bosques nativos por tipo forestal. Número de especies que aparecen en la Lista Roja de la UICN y CITES.

Progreso de las comunidades locales		
Mejora de la calidad educativa	Implementar un proyecto de enseñanza de la lectura y otro de enseñanza de la matemática para enfrentar desafíos y circunstancias de la vida real.	Población de alumnos y docentes.
Educación no formal para jóvenes jujeños	A través de 4 programas mejorar las oportunidades de los jóvenes de la región, aumentando su empleabilidad y sus capacidades de desarrollo autónomo.	Cantidad de jóvenes jujeños por año.
Salud en la comunidad	Programa de apoyo al sistema de salud local enfocado en el Hospital Oscar Orías que mejore el acceso y la calidad de la prestación en salud.	Espacios estratégicos en funcionamiento adecuado. Cantidad de alumnos rotantes y/o residentes. Destinatarios de los programas de prevención.
Desarrollo de la cadena de valor		
Plan de abastecimiento estratégico	La Gerencia de Abastecimiento tiene un nuevo enfoque de relacionamiento tanto con los clientes internos como con los externos donde buscamos alianzas, relaciones sustentables, mejora de la planificación y calidad de acuerdo con nuestros proveedores.	Cantidad de categorías implementadas.
Abastecimiento 4.0	Automatización y digitalización de procesos de compras y almacenes, para lograr la reducción de costos, incrementar servicios a clientes internos.	Smart center implementado. RPA en áreas de administración de compras implementado. Concur implementado.
M6S en almacenes	Despejar, Ordenar y Estandarizar son tareas indispensables hacia una mejora de los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas, insumos y materiales.	Según programa de implementación del método de 6S (corporativo).
Automatización en la logística	Incorporación de palletizadora automática para recepción de bolsas y bolsones, para reducir accidentes de trabajo y aumentar los despachos a clientes.	Safety Index. Porcentaje de despachos directos a clientes.

Desarrollo del modo ferroviario	Acciones para aumentar la rotación del material rodante, analizar posibles modificaciones de vagones, logrando aumentar los despachos por tren a través del modo más eficiente y menos contaminante.	Aumentar un 10% las cargas por tren respecto del ejercicio anterior.
Aumentar la productividad en despachos	Acompañar el desarrollo del sistema de bitrenes en la zona y lograr mayor capacidad de carga por unidad.	Autorización del corredor. Cantidad de viajes con camiones escalables.
Circuito de tránsito de camiones para ingreso a fábrica	Control de camiones en la playa para reducir accidentes.	Indicadores de seguridad.
Mejora de servicios en la playa de camiones	Incorporar servicios y comodidades para atraer a transportistas y evitar la circulación de camiones por la ciudad.	Uso del comedor y el lavadero.

B. Modelo de creación de valor

Por segundo año consecutivo, la elaboración de nuestra Memoria y Reporte Integrado utiliza el marco de referencia “The International <IR> Framework” del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC), actualizado en enero de 2021. Este marco propone un esquema de creación, conservación o erosión de valor bajo la estructura de seis capitales: Financiero, Industrial, Intelectual, Humano, Social y Relacional, y Natural. Así, presentamos nuestro modelo de creación de valor que incluye la descripción de cómo generamos valor a corto, mediano y largo plazo. Además, por medio de modelo de creación de valor mostramos nuestra contribución con 11 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a 2030 de Naciones Unidas.

MODELO DE CREACIÓN DE VALOR

Creación, conservación o erosión de valor a lo largo del tiempo

1 Entradas

-  **Capital Financiero**
Capital e inversiones
Participaciones en sociedades
-  **Capital Industrial**
Hectáreas propias en Jujuy, Salta, Entre Ríos y Buenos Aires
Plantas productivas propias
Instalaciones, infraestructura y maquinaria
-  **Capital Intelectual**
Chacra Experimental Santa Rosa
Oficina de Transformación
-  **Capital Humano**
Colaboradores permanentes y temporales
Experiencia y conocimientos
-  **Capital Social y relacional**
Código de Ética
Alianzas con ONG
Centro de Visitantes
-  **Capital Natural**
Sistema de Gestión Integrado
Recursos naturales
Combustibles renovables

2 Actividades

-  Producción sostenible
-  Plan de Sostenibilidad
-  Comercialización y distribución
-  Investigación y desarrollo
-  Génesis XXI: innovación
-  Desarrollo y bienestar de colaboradores
-  Programas en la comunidad con foco en educación, salud, deportes y cultura
-  Diálogo con grupos de interés
-  Gestión de recursos naturales
-  Generación de energía
-  Conservación de áreas naturales: Programa Paisaje Productivo Protegido y Plan de ordenamiento territorial

Resultados 4

- Valor económico distribuido 
- Transparencia 
- Participación de mercado 
- Innovación en productos y procesos 
- Satisfacción de clientes y consumidores 
- Empleador privado más importante de Jujuy 
- Bienestar de los colaboradores 
- Desarrollo de las comunidades 
- Protección de los ecosistemas 
- Monitoreo de la biodiversidad 
- Captura de carbono 

Salidas 3

- Producción y ventas  
- Productos para consumidores e industrias 
- Certificaciones 
- Pago de salarios y a proveedores  
- Inversión social 
- Disminución de emisiones 
- Gestión de efluentes 
- Residuos reciclados comercializados como materia prima 



Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible





Alianzas y reconocimientos

Apostamos por el trabajo conjunto con distintos sectores y empresas para contribuir al desarrollo sostenible de la Argentina. Así, participamos del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), tenemos una alianza estratégica y de trabajo con la Fundación ProYungas y colaboramos con el Centro de Implementación de Políticas Públicas (CIPPEC).

Estamos orgullosos de informar que el CEADS nos otorgó en diciembre de 2020 un reconocimiento por nuestra contribución con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en siete categorías: salud y bienestar; educación de calidad; energía asequible, segura y sostenible; industria, innovación e infraestructura; ciudades y comunidades sostenibles; producción y consumo responsable; y vida de los ecosistemas terrestres.



06

Programa de Ética

Capitales del marco de Reporte Integrado: Financiero, Social y Relacional

En nuestro Código de Ética se encuentran plasmados los Principios y Valores que definen nuestra filosofía y cultura empresarial y se detalla el conjunto de normas de conducta que guían a quienes somos parte de Ledesma.

Entre las principales pautas de actuación que determina el Código, podemos mencionar el compromiso con el cumplimiento de la ley; la transparencia; la política sobre conflictos de intereses, obsequios, sobornos, fraudes y uso de activos; el respeto ambiental y la gestión de relaciones con la comunidad.

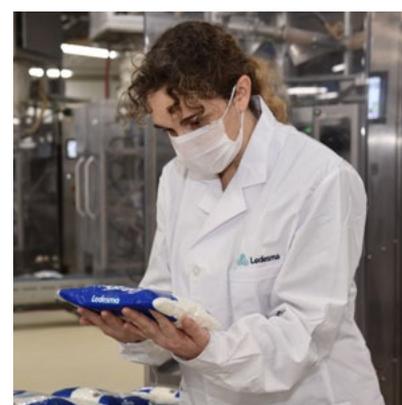
Desde 2019 contamos con un Programa de Ética, que constituye uno de los ejes transversales de la Política de Sostenibilidad. Este Programa busca asegurar el cumplimiento del Código de Ética, y así mitigar los riesgos de corrupción u otros que puedan tener impacto significativo sobre nuestra integridad. Además, está en línea con lo establecido en la Ley de Responsabilidad Penal.

Así, el Programa de Ética busca construir una cultura de integridad, para lo cual se apoya en diversas iniciativas y herramientas.



El Programa de Ética prevé la adhesión del personal propio al Código de Ética, a la Política Anticorrupción y al Protocolo de Actuación en el Trato con Funcionarios Públicos. También contiene la Matriz de Riesgo de Corrupción con sus acciones mitigantes y plantea un esquema de capacitaciones sobre las distintas temáticas.

El cumplimiento y la adhesión al Programa, al igual que del Código, no sólo es aplicable a los empleados, sino también a todos aquellos que realicen tareas o funciones para Ledesma; esto incluye a contratistas, consultores y profesionales independientes.



Porcentaje de colaboradores adheridos	2020-2021
Fuera de convenio – adhesión a Código de Ética, Política Anticorrupción y Protocolo de Actuación en el Trato con <u>Funcionarios</u> Públicos	100%
Dentro de convenio – adhesión a Código de Ética	70%

Asimismo, en el marco del Programa, brindamos capacitaciones virtuales periódicas sobre Código de Ética y Conflicto de Intereses. También iniciamos el desarrollo de una nueva capacitación virtual en anticorrupción, a lanzarse en 2021. Al mismo tiempo, desarrollamos campañas de comunicación sobre nuevos procesos o existentes por medio del correo electrónico, carteleras, intranet y sitio web.

Respecto de terceros, desarrollamos campañas de adhesión de los Principios Rectores para Proveedores, como así también del Protocolo de Actuación en el trato con Funcionarios Públicos para intermediarios, a fin de explicitar el compromiso de estos con la integridad y nuestros valores. La adhesión obtenida a través de las mencionadas campañas fueron las siguientes:

Campañas - Porcentaje de terceros adheridos	2020-2021
Principios Rectores para Proveedores	34%
Protocolo de Actuación en el trato con Funcionarios Públicos - alcance a intermediarios	100%

Las consultas y denuncias por incumplimiento del Código a través de una casilla de correo electrónico (etica@ledesma.com.ar) y un número telefónico exclusivo (0810-666-0707).

El Comité de Ética, integrado por miembros del Directorio, el Gerente General, un representante de la Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional y un representante de la Dirección de Auditoría Interna, es el encargado de investigar y evaluar las denuncias recibidas, asegurando la confidencialidad del proceso y la protección del denunciante.

El 100% de los colaboradores fuera de convenio presentó su adhesión al Código de Ética, Política Anticorrupción y Protocolo de Actuación en el Trato con Funcionarios Públicos.

Accesos directos: [Código de Ética](#) | [Política Anticorrupción](#) | [Declaración de Principios Rectores](#)



07

Situación Económica y Financiera

Situación Económica y Financiera

Ledesma cerró su ejercicio económico con una ganancia operativa de 3.891 millones de pesos, un 16,1% menos que los 4.640 millones de pesos del ejercicio pasado (ambos números están expresados en moneda de mayo 2021), debido principalmente a la caída en los márgenes, porque los precios en general no lograron acompañar la suba en los costos de producción.

Por su parte, si bien la ganancia neta fue de 5.203 millones de pesos, contra los 1.094 millones de pesos del ejercicio pasado, esto se debió principalmente a la venta a Cargill de la participación remanente en Glucovil, la mejora en la posición financiera neta, la caída del costo financiero en términos reales y una eficiente gestión de tesorería.

Adicionalmente, durante el Ejercicio 2020/2021 Ledesma abonó 1.366 millones de pesos en concepto de impuestos propios y 3.253 millones de pesos en concepto de retenciones y percepciones de impuestos de terceros.

La deuda financiera tuvo una importante disminución tanto en dólares como en términos reales (principalmente por la ya citada venta de las acciones de Glucovil).

El Ejercicio 2020-21 estuvo marcado por el impacto de la pandemia de Covid-19 sobre el escenario económico internacional en general y argentino en particular. A fin de prevenir la expansión del virus, el gobierno nacional había dispuesto en el último trimestre del ejercicio 2019/20 una serie de medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio que condicionaban la actividad productiva, logística y comercial. En el ámbito de la producción, el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 297/2020 estableció excepciones al cumplimiento del aislamiento en todo el país para ciertas actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia, entre las que se encuentran varias de las actividades que desarrolla Ledesma: alimentos (azúcar y jugos) e insumos sanitarios (alcohol e hipoclorito), además de la producción agropecuaria. El papel también es un insumo esencial dentro de la cadena productiva de alimentación.

En ese contexto, la Secretaría de Comercio Interior, del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, dictó el 19 de marzo la resolución 100/2020 mediante la cual congeló los precios de los productos de consumo masivo. Esa política se extendió a lo largo de todo el Ejercicio 20-21. La última renovación de la misma medida durante el Ejercicio 20/21 fue la resolución 489/21 del 14 de mayo de 2021. Al momento de escribir este Reporte, el gobierno nacional decidió discontinuar esta política.

Así pues, Ledesma dispuso los protocolos necesarios para mantener su actividad productiva al máximo nivel y al mismo tiempo prevenir el avance del Covid-19 en sus plantas productivas. En el capítulo 2 ofrecemos más detalles de este operativo.

Ledesma continúa avanzando con la ejecución de su plan estratégico Génesis XXI, en su tercer año de optimización, con 78 iniciativas finalizadas y otras 60 en ejecución. Durante el Ejercicio 20/21, la transformación digital y tecnológica se profundizó. Ledesma incorporó nuevos sistemas de gestión de campo, continuó los avances en la tecnificación del riego y la automatización robótica de procesos, e inició el desarrollo de un portal B2B, el cual le permitirá mejorar el contacto con sus clientes.

La compañía sigue impulsando la transformación cultural y la innovación, promoviendo las capacidades que la acompañaron durante los desafíos de la pandemia.

El producto emblemático de la compañía, el Azúcar Ledesma, tuvo un aumento en su precio al público de solo 15% a lo largo de todo el ejercicio 20/21, debido a su inclusión en la política de Precios Máximos y luego en el esquema de Precios Cuidados que el gobierno nacional aplica como herramienta para combatir la inflación. En el mismo período, el Índice de Precios al Consumidor fue de 48,8%, y también fue mayor el aumento en los costos principales de producción del azúcar, como ser el gasoil, los fertilizantes, el transporte de la mercadería a todo el país y el costo laboral. En la paritaria 2020, el porcentaje de aumento fue de 38%, e idéntico índice acordó Ledesma con el sindicato en la paritaria de 2021.

Sobre el final del ejercicio 20/21, en el mes de mayo 21, el gobierno nacional prorrogó a través de un Decreto de Necesidad y Urgencia -por dos meses- la Ley Nro. 26.093 que regulaba el Régimen de Promoción para la Producción y Uso Sustentables de Biocombustibles -en la que se sostiene la producción nacional de bioetanol. Al momento de la redacción de este Reporte, y luego de una nueva prórroga, el Congreso de la Nación sancionó una nueva ley que reemplaza la norma vigente hasta ahora, con vigencia por 10 años y prorrogable por 5 años más con un decreto del Poder Ejecutivo Nacional. En el caso de la caña de azúcar, la nueva ley mantiene su cupo del 6% en la composición de las naftas.

Para poner en perspectiva la importancia de este régimen, hay que destacar que en la Argentina el sector sucroalcoholero genera alrededor de 50.000 empleos directos en todo el NOA, más todo el empleo indirecto en proveedores y servicios que esto conlleva en la región. El 21% de la caña de azúcar de la Argentina se destina a la producción de bioetanol. Esto equivale a 500.000 toneladas de azúcar sobre 2.500.000 toneladas de producción anual promedio.



Génesis XXI

78 iniciativas
finalizadas y otras
60 en ejecución.

344.500 toneladas

de azúcar vendió
Ledesma.

17.290 toneladas

8% de crecimiento
en las exportaciones
de papel.

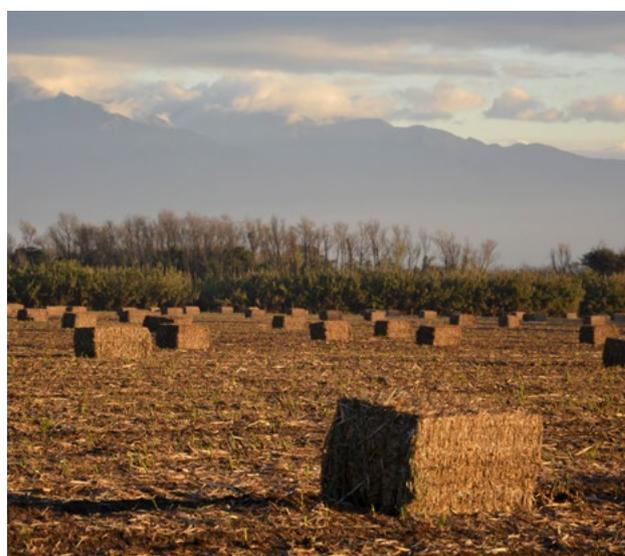
En diciembre de 2020, la fábrica de papel de Ledesma en Jujuy sufrió un incendio que fue controlado por el cuerpo de bomberos de la empresa y el equipo de brigadistas de Papel, que la compañía capacita cada año para estas eventualidades. No hubo que lamentar heridos. La actividad de la planta se frenó por 56 días, y en febrero de 2021 luego de las reparaciones realizadas, volvió a producir con normalidad.

En 2020, Ledesma se consolidó como la empresa líder argentina en la exportación de cítricos. Exportó 27.943 ton de frutas, de las cuales el 85% (23.845 ton) fueron naranjas -la variedad Valencia como el producto estrella-, y el 15% restante (4.537 ton) fueron limones.

Lograr el liderazgo de la exportación fue para Ledesma un doble desafío, ya que en agosto de 2020 la Unión Europea prohibió temporalmente el ingreso de cítricos provenientes de la Argentina luego de algunos inconvenientes fitosanitarios, con diversas empresas del sector. Este contratiempo implicó un gran esfuerzo productivo y comercial para redireccionar más de 8.000 ton de naranjas Valencia que estaban destinadas a ese mercado hacia otros países, entre los que se destacan Irak, EAU, Ucrania, Bielorrusia, Arabia Saudita, Qatar, Malasia, Kuwait y Bangladesh.

La prohibición europea terminó siendo una oportunidad que le permitió a Ledesma ingresar a nuevos mercados y dejar una muy buena impresión por la calidad y sanidad de su fruta. Para la campaña 2021, la Unión Europea restableció el ingreso de los cítricos argentinos. El Negocio Agropecuario duplicó el potencial de producción ganadera que tenía en 2016 y finalizó la segunda fase de reconversión de tierras agrícolas a ganaderas.

En el ejercicio 20/21,
Ledesma pagó
impuestos propios
por \$1.366 millones.



En noviembre de 2020 causó honda tristeza el fallecimiento de Nelly Arrieta, quien integrara el Directorio de Ledesma desde 1971 hasta 2013 y ocupara un rol fundamental en la historia de la compañía. La única hija de Herminio Arrieta, segundo presidente de la compañía desde 1927 hasta 1970, fue un emblema en el apoyo al arte, la cultura y otras manifestaciones del progreso argentino. Fue presidenta de la Asociación Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes de 1977 a 2011, y fue su presidenta honoraria. Hizo numerosas donaciones en el ámbito cultural, educativo y sanitario, y siempre pidió no difundirlas. Generó el reacondicionamiento y reequipamiento de la Sala de Internación en Psiquiatría del Hospital de Clínicas. Integró el consejo de administración de la Fundación Teatro Colón desde su creación en 1978, el International Council del Museo de Arte Moderno de Nueva York, el Comité Internacional de la Asociación de Amigos del Musée d'Orsay, y el Comité Internacional de L' Union Centrale des Arts Decoratifs-Palais du Louvre, en París. Hizo un importante aporte económico para la restauración de las antiguas capillas coloniales que forman el patrimonio cultural de la Quebrada del Humahuaca, y se ocupó personalmente de supervisar los trabajos de restauración de las obras que en ellas se exhiben, en 1989. Recientemente, una escuela agrotécnica de Libertador General San Martín, en Jujuy, recibió el nombre "Nelly Arrieta" por decisión de su equipo académico. Dentro de Ledesma, fue muy cercana al personal, que la recuerda con mucho afecto por su personalidad y los gestos que solía tener para ayudar y aconsejar a los colaboradores. Tuvo inquietud por el cuidado ambiental, e incursionó en aspectos como el arbolado de los caminos internos y de las casas de Ingenio, en Jujuy, que supervisaba personalmente.

A esto se sumó el reciente fallecimiento de Martín Blaquier, quien también desempeñara un papel muy importante en el devenir de Ledesma: fue vicepresidente de la compañía entre 1971 y 1994, y gerente general entre 1970 y 1990.



A. Ledesma S.A.A.I.

En el Ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2021, Ledesma arrojó una ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas después de impuestos de miles de \$ 4.361.707, que se comparara con una ganancia de miles \$ 1.093.654, registrada el Ejercicio económico anterior.

Con fecha 26 de octubre de 2020 el Directorio de la Sociedad aceptó la oferta de Cargill South American Holdings S.L. y transfirió al comprador la totalidad de su participación en Glucovil Argentina S.A. consistente en 121.757.510 acciones Clase B. Esto tuvo un fuerte impacto positivo en el resultado neto del ejercicio.

Los gastos de comercialización se mantuvieron en valores similares a los del Ejercicio pasado y los gastos de administración muestran una disminución del 4%.

Al cierre del ejercicio económico Ledesma presenta una deuda financiera bruta de miles de \$ 11.114.478 y una deuda financiera neta de miles de \$ 9.713.233. El 79% de ese endeudamiento se encuentra denominado en dólares y el 21% restante en pesos.

El plazo medio de la deuda es de aproximadamente 21 meses, lo que es levemente inferior al valor que tenía Ledesma al cierre del ejercicio anterior. La reducción del nivel de endeudamiento sigue siendo una de las prioridades de Ledesma para el corto y mediano plazo.

Durante el ejercicio 2020/2021 el costo financiero neto medido en términos reales se revirtió, generando un fuerte impacto sobre el resultado neto. Esto se explica por la combinación de tres factores: en primer lugar la venta de la participación remanente en Glucovil; en segundo lugar porque el costo financiero medido en términos reales cayó con respecto al ejercicio anterior; y como tercer factor se realizó un manejo eficiente de la tesorería, aprovechando oportunidades que se presentaron para reducir el costo de la deuda y optimizar los resultados.

B. Sociedades controladas y vinculadas (Art.33) Ley N° 19.550

B.1.1. Castinver S.A.U.

Al 31 de mayo de 2021, Castinver S.A.U. obtuvo como resultado final una ganancia de miles de \$ 38.075, - frente a una pérdida del ejercicio anterior, que ascendía a miles de \$ 31.423, -.

En el capítulo 8 del presente Reporte se incluye más información relativa al Negocio de Papel y Librería y su desempeño en el Ejercicio bajo análisis.

B.1.2. Bio Ledesma S.A.U.

Al 31 de mayo de 2021, Bio Ledesma S.A.U. obtuvo como resultado final una ganancia de miles de \$ 77.404, - mientras que en el ejercicio anterior se había obtenido una ganancia de miles de \$ 42.496, -

En el capítulo 8, correspondiente a los resultados de los Negocios, se incluye más información relativa al negocio de biocombustibles y a su desempeño.

B.1.3. Ledesma Frutas S.A.U.

Al 31 de mayo de 2021, Ledesma Frutas S.A.U. obtuvo como resultado final una pérdida por el período de cuatro meses finalizado a esa fecha de miles de \$ 6.032,- frente a una ganancia por el mismo período del ejercicio anterior, que ascendía a miles de \$2.470,-

En el capítulo V de la presente Memoria se incluye más información relativa al Negocio de Frutas y Jugos y su desempeño en el Ejercicio bajo análisis.



08

Resultados de los Negocios

Resultados de los Negocios



A. Azúcar y Alcohol

La pandemia impactó en todos los aspectos del Negocio Azúcar y Alcohol de Ledesma, desde los procesos productivos, que tuvieron que llevarse a cabo con menos personal y bajo exigentes protocolos sanitarios, hasta la dinámica de los mercados.

A pesar de esto, en el Ejercicio 20/21 Ledesma procesó un total de 3.601.000 toneladas de caña, lo cual representa una disminución del 3% con respecto al año anterior. Este menor volumen se explica por la menor cantidad de caña de productores independientes, que pasaron de 660.000 toneladas en la zafra 2019 a 555.000 toneladas en la zafra 2020. Esta reducción es consecuencia de la sequía que el norte argentino sufrió durante la primavera 2019 y los primeros meses del año 2020.

La caña propia de Ledesma logró tener razonables niveles de rendimiento de caña por hectárea (TCH) debido al exitoso plan que la compañía puso en marcha hace unos años con el objetivo de darle al campo las mejores condiciones para su desarrollo. Ese plan hizo foco en tres pilares: reducir la edad promedio del cañaveral, asegurar un buen nivel de riego y maximizar el ciclo de crecimiento para las socas de mayor potencial.

La menor molienda no afectó la cantidad de azúcar disponible, debido al muy buen rendimiento sacarino que tuvo la caña en la zafra 2020 y una menor derivación de caña para la producción de alcohol. De este modo, la producción de azúcar fue 1,5% superior a la del Ejercicio anterior y alcanzó un total de 328.830 toneladas, sobre las 324.300 toneladas del Ejercicio 2019/20. Durante el Ejercicio bajo análisis, Ledesma vendió 344.500 toneladas de azúcar, 3.1% por encima del año anterior. Este volumen de ventas se logró gracias a un importante crecimiento de las exportaciones que sumaron un total de 96.400 toneladas, contra las 42.600 exportadas en el Ejercicio anterior.

En el mercado interno, las ventas se redujeron respecto del ejercicio anterior. La mayor diferencia se produjo en consumo masivo, donde la reducción fue del 19%, mientras que la caída en el mercado industrial fue de un 12%, favorecido por el desarrollo de nuevos clientes. En líneas generales, la caída fue provocada por un incremento importante de la oferta de azúcar en la Argentina, motivada por los excelentes rendimientos sacarinos en todo el país y la floja demanda de etanol para combustibles, producto de una menor circulación vehicular por la pandemia.

Para terminar de analizar las ventas de Ledesma en consumo masivo, es importante resaltar que en el Ejercicio 20/21, las ventas de sus tres nuevas familias de productos han vuelto a tener un crecimiento importante. Azúcar Rubia Mascabo (+113%) fue la de mayor impacto, seguida por Azúcar Light (+65%) y Edulcorantes (+30%).

En la zafra 20/21, la producción argentina de azúcar física fue de 1.753.360 ton, 13% por encima de la anterior. Las exportaciones del sector fueron de 250.000 ton de azúcar, lo que representa un crecimiento del 23% con respecto al año anterior. Este volumen dejó un stock inicial para la zafra 2021 de 155.000 ton.

La producción mundial de azúcar no alcanzó para cubrir la demanda en la zafra 19/20 (que corre de octubre a septiembre del año siguiente), lo cual generó un déficit de 2,5 millones de toneladas y dejó la relación inventario/consumo en 42%, solo 2 puntos por encima de la relación que los especialistas consideran ideal (40%). Este déficit en el balance mundial fue el principal motivo por el cual los precios internacionales tuvieron una significativa mejora, una vez que los mercados asimilaron el impacto generado por la estampida inicial del Covid en el período marzo-mayo 2020. Esta recuperación llevó al contrato #5 de azúcar refinada en la Bolsa de Londres de US\$/ton 300 en abril de 2020 a valores cercanos a los US\$/ton 380 para los meses de noviembre-diciembre 2020, para luego alcanzar un pico de US\$/ton 480 en el mes de marzo 2021. A la fecha de redacción de esta Memoria, el contrato #5 cotizaba en el rango de los US\$/ton 425 - 458 para las posiciones agosto-diciembre 2021.



AZÚCAR

3.601.000

toneladas de caña fue la molienda en 2020.

1,5%

aumentó la producción de azúcar.

328.830

toneladas de azúcar produjo Ledesma.

Con respecto al alcohol, durante el Ejercicio 2020/21 la demanda de bioetanol para combustible tuvo una importante caída debido a la menor circulación de autos por la pandemia. Si bien la situación más crítica se vivió en los meses de abril y mayo de 2020, donde la demanda no alcanzó el 50% de un mes normal, la recuperación durante los meses siguientes fue lenta. La zafra 20/21 termina con una demanda total de 422.000 m³, en la que Ledesma participó con el 17% y entregó un total de 72,200 m³ de etanol anhidro para su mezcla con naftas. Por el lado de los precios, luego de atravesar una etapa muy compleja con 12 meses de precios prácticamente congelados, en diciembre de 2020 el sector negoció un plan de recuperación que permitió volver a tener precios acordes con lo que expresa la ley 26.093. Respecto al marco regulatorio, al momento de escribir este Reporte Integrado, se aprobó en el Congreso de la Nación una nueva ley que le dará certidumbre a la actividad por los próximos 10 años, con la posibilidad de que el Poder Ejecutivo Nacional la prorrogue por otros cinco a través de un decreto.

Ledesma también vendió 19.225 m³ al mercado de alcohol hidratado. El segmento de mayor crecimiento fue el alcohol farmacológico y sanitizante utilizado como mitigante contra el Covid. Para la zafra 2021, Ledesma espera moler 3.600.000 toneladas de caña de azúcar. Si bien las condiciones climáticas fueron adversas, debido a las flojas lluvias de la primavera 2020, Ledesma no perderá volumen de caña, dado que contará con 1.000 hectáreas adicionales en la cosecha, producto de nuevos contratos de arriendo de campos de terceros.



En el resto del país, el cañaveral también ha sufrido la seca de la primavera. Del total de la caña a procesar en Ledesma, estimamos destinar el 80% a la producción de azúcar y el 20% a la producción de alcohol. De este último, el 90% tiene como objetivo su conversión a bioetanol para el mercado de combustibles, y el 10% restante se destinará a los segmentos de bebidas alcohólicas, alcohol farmacéutico sanitizante y de uso industrial. Estimamos que el 90% de la producción de azúcar se destinará al mercado interno y el restante 10% a la exportación.

A pesar del desfavorable escenario macroeconómico, el Negocio Azúcar y Alcohol continúa su plan de inversiones para la optimización de procesos y las mejoras de competitividad. Además de la habitual renovación del parque de maquinaria agrícola y del cañaveral, durante el Ejercicio 20/21 Ledesma realizó importantes inversiones en tecnología asociada al campo y modernización de su fábrica. Se destaca la renovación completa de la estación de filtrado de cachaza, por un total de US\$ 4.000.000, que permitirá reducir las pérdidas de azúcar en el proceso productivo y llevará a Ledesma a los estándares más elevados de la industria en esta materia.

Las ventas de las tres nuevas familias de productos han vuelto a tener un crecimiento importante. Azúcar Rubia Mascabo (113%) fue la de mayor impacto, seguida por Azúcar Light (65%) y Edulcorantes (30%).





B. Papel y Librería

El Negocio Papel enfrentó en este período dos hechos extraordinarios de fuerte impacto en su desarrollo: el impacto de la pandemia de COVID-19 tanto desde lo operativo como desde el consumo de sus productos, y un incendio en un sector de la máquina de papel que mantuvo inactiva la planta por 52 días hasta el reinicio de la producción.

Durante el Ejercicio, Ledesma produjo 82.248 ton de papel embalado. De éstas, 7.380 Ton se destinaron a la fabricación de cuadernos y repuestos escolares. Al cierre del ejercicio se produjeron 12.762 toneladas de productos nuevos (pulpa y papeles para embalaje). Estos productos fueron desarrollados a fines del ejercicio anterior a fin de enfrentar la fuerte caída de consumo del papel para escritura e impresión, tanto a nivel mundial como nacional, que había afectado los meses de marzo, abril y mayo del Ejercicio anterior por el impacto de la pandemia de Covid 19.

El consumo de papel de impresión y escritura siguió cayendo debido a la incidencia de la modalidad remota sobre los principales consumidores de este tipo de papeles, tanto en sectores corporativo como educativo. El Consumo Nacional Aparente (CNA) muestra una caída de 13,4% con respecto al Ejercicio anterior.

Ledesma vendió 58.448 ton de papel para impresión y escritura en el mercado interno. La venta de productos de librería en el Ejercicio fue de 7.736 ton. En cuanto a los productos nuevos (pulpa y liner), vendió 11.221 ton.

En el Ejercicio bajo análisis, signado por una alta volatilidad en los precios del mercado internacional, Ledesma exportó 17.290 toneladas de papel, lo que implica 8% de crecimiento respecto del ejercicio anterior (incluyendo pulpa y papeles para embalaje).

Las dos nuevas líneas de productos -pulpa de caña de azúcar blanqueada y pulpa natural sin blanquear- permitieron, dada su buena aceptación por parte de los nuevos clientes, sostener los volúmenes requeridos para el funcionamiento de la planta. A esto se sumó la línea de papeles para embalaje blanco y marrón, que pueden ser utilizados en fabricación de cajas de distintas características, bolsas de papel y otros usos. La experiencia de haber realizado en 2017 algunas pruebas de fabricación de papel de embalaje para cajas corrugadas posibilitó desarrollar rápidamente un papel de embalaje de calidad para ofrecer al mercado.



Luego del lanzamiento, en julio de 2019, de los primeros tres productos de la nueva línea Ledesma NAT que se fabrica íntegramente con fibra de caña de azúcar, sin fibra de árbol y sin blanqueadores químicos, durante el Ejercicio bajo análisis la compañía lanzó cinco nuevos productos para el segmento librería bajo la marca Ledesma NAT: cuaderno espiral 22x29, blocs A4 rayado, cuadrado y liso, repuestos de carpeta A4 rayado, bloc de dibujo N°5 Ledesma NAT by Éxito, y un minipack A4, por 250 hojas (para uso hogareño). A estos se sumaron productos para la industria gráfica, en los que la compañía incorporó dos formatos de hojas y bobinas bajo la marca Ledesma NAT. Todos han tenido una muy buena recepción por parte de los clientes y consumidores.

Es de destacar, a pesar del fuerte impacto que tuvo la pandemia, el desempeño y la aceptación del nuevo cuaderno Ledesma NAT espiralado, que superó en más de un 112% el presupuesto de ventas para el primer ejercicio de lanzamiento. Este dato muestra nuevamente que esta línea de productos más sustentables está en sintonía con el creciente interés que comienzan a mostrar los nuevos consumidores, conscientes de la necesidad de cuidar el ambiente.

Alineado con esto último, Ledesma ha consolidado su presencia en el mercado de EEUU. Con la resma Ledesma NAT, la compañía amplió su red de distribuidores en España, y sumó este lanzamiento en los mercados de Bolivia, Perú y Rumania.

La marca de resmitas Punax tuvo un desempeño destacable en el mercado, con una participación del 31% del total de la venta de resmas en el mercado interno. El éxito de este producto se debe a la buena ponderación de los clientes sobre su relación precio/calidad.

En virtud del desarrollo que vienen mostrando las nuevas marcas Ledesma NAT y Punax, en enero de 2021 arribó a la planta de Jujuy la nueva línea de producción de resmitas con el objetivo de incrementar la producción de esta línea de producto. La inversión asciende a US\$ 4.500.000, y se prevé ponerla en marcha en la última semana de agosto 2021.

En el caso del mercado de artículos de librería, la marca de productos escolares Gloria 90 gramos edición especial, con su propuesta ajustada a las necesidades económicas, tuvo muy buena aceptación por parte del consumidor: el cuaderno tapa dura formato G3 duplicó el volumen de ventas estimado inicialmente para esta nueva presentación de la marca.

Durante el Ejercicio 2020-21, se desarrolló el nuevo sitio web www.ledesmapapelonline.com.ar. Esta plataforma, creada a modo de banco de contenido multimedia para los clientes del Negocio Papel, les permite descargar imágenes de todos los productos: *flyers*, catálogo digital, videos y contenido para imprimir, compartir por redes o en sus *e-commerce*. Ha sido muy importante en la etapa de la cuarentena, donde las librerías están operando a través del modelo de *delivery* y por lo tanto han desarrollado sus herramientas de *e-commerce*.

El equipo de capacitadoras tomó contacto con 1.200 colegios para mostrarles a alumnos y docentes la forma que tiene Ledesma de hacer papel y promocionar los productos. El Negocio también desarrolló un aula virtual para capacitar a las docentes de todo el país; gracias a la cual se pudo continuar con el proyecto educativo. La iniciativa alcanza a 27.816 alumnos y 1675 docentes, del nivel primario y secundario, tanto de AMBA como del interior del país.

El último *tracking* realizado en marzo mostró que Éxito es líder en mención de compra en cuadernos y repuestos en la visión de las madres. Entre los adolescentes, supera al resto de las marcas en *top of mind*, imagen y mención de compra. También presenta la mejor recordación de su publicidad, en especial por páginas de internet y redes sociales.



Ledesma lanzó cinco nuevos productos para el segmento librería bajo la marca Ledesma NAT: cuaderno espiral 22x29, blocs A4 rayado, cuadriculado y liso, repuestos de carpeta A4 rayado, bloc de dibujo N°5 Ledesma NAT by Éxito, y un minipack A4, por 250 hojas (para uso hogareño).

Ledesma logró mejorar la rentabilidad del negocio de productos electrolíticos por su gestión comercial en lo referente a los precios. El resultado fue la venta de 27.806 toneladas en el mercado interno, que representa una caída del 17% del volumen respecto al Ejercicio anterior. Las principales causas de esta caída fueron una parada de planta de 33 días debido a un mantenimiento no programado; una baja de 54% en la demanda, a causa de una caída de la producción de biodiesel en la Argentina; y una disminución del 59% en las exportaciones de este combustible durante 2020. La distribuidora Castinver S.A.U. vendió 17.617 toneladas de papel, un 10% más que el Ejercicio anterior pese a la caída antedicha en los papeles de impresión y escritura. La buena *performance* se debió a que logró canalizar gran parte del papel de embalaje que produjo la fábrica. Esto permitió, al igual que en el Ejercicio anterior, seguir mejorando significativamente su resultado operativo.

El Negocio Papel continuó con su plan de reducción de costos y búsqueda de eficiencias para dotarse de mayor competitividad. De esa manera, generó una mejora sustancial en el resultado operativo, a pesar del contexto de caída de la demanda del mercado interno por los hechos descriptos.

El Negocio Papel cuenta con un número importante y diverso de certificaciones. Las dos plantas de papel cuentan con los sistemas de gestión de calidad ISO9001 en la última versión 2015. La planta de cuadernos también posee el certificado ambiental ISO14000. Son certificaciones auditadas anualmente por la firma Det Norske Veritas – GL.

En cuanto a seguridad de las personas y patrimonial, las plantas cuentan con el programa de Control de Pérdidas de DNV, empresa dedicada a la prestación de servicios de manejo de riesgos. Además, el Negocio Papel cuenta con el sello FCA ProductoYungas (Fibra Celulósica Alternativa) otorgado por la Fundación ProYungas y auditado anualmente por el IRAM. Como en algunos papeles se incorpora una cantidad acotada de fibras de origen maderero, se mantiene una cadena de custodia FSC (CoC FSC) certificada por la firma internacional SCS Global Services.

A la existente verificación del cálculo de huella de carbono de los papeles para uso de oficina (Autor, Punax, Executive) y su catalogación como *Green Products* en el sitio de SCS, se sumó la determinación de la huella de carbono de la nueva resma Ledesma NAT, que llegó a un valor casi neutro (0,18 kg de dióxido de carbono (CO₂) por resma de 75 gramos. Un valor totalmente amigable con el medio ambiente y alineado con la tendencia de los consumidores que buscan ayudar a reducir el cambio climático.

Durante el Ejercicio bajo análisis se sumó el certificado de contacto secundario con alimentos para los papeles liner fabricados para la marca Ledesma NAT en la planta de Jujuy.

El Negocio Papel también logró certificar la nueva Norma IRAM 3133, que aplica a los cuadernos, y también certificó la Norma IRAM 3134 relacionada a papeles sin proceso de blanqueo que aplica a la línea Ledesma NAT.

PAPEL

82.248
toneladas

de papel
embalado
produjo
Ledesma

**3 nuevas líneas
de productos:**

pulpa de caña
de azúcar
blanqueada,
pulpa natural
sin blanquear
y papel para
embalaje.

US\$
4.500.000

de inversión
en una nueva
planta de
resmitas.



Frutas y Jugos

C. Frutas y Jugos

Durante el Ejercicio 20/21 Ledesma produjo 73.976 ton de frutas en sus fincas ubicadas en la provincia de Jujuy, y 18.187 ton en Ledesma Frutas SAU, lo que arroja un total de 92.163 ton cosechadas. De estas, 31.749 ton fueron embaladas en fresco y 59.204 ton se enviaron a molienda en la planta de jugos concentrados.

Además, en las 200 hectáreas de la finca El Rodeo, que arrendó Ledesma en la provincia de Tucumán, se cosecharon 6.783 ton de limón.

En la planta de jugos concentrados se procesaron, además de la fruta de producción propia, 11.377 ton de fruta adquirida a terceros, lo que permitió un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada. Se produjeron 4.898 ton de jugos concentrados y 376 ton de aceites esenciales. Desde el punto de vista de los mercados de fruta fresca, en agosto de 2020 se cerró intempestivamente el acceso a la Unión Europea para cítricos argentinos, lo que afectó el final de la campaña de limón y una gran parte de la campaña de naranjas Valencia.

Este cierre obligó a la reorientación de una buena parte de los programas comerciales de naranjas Valencia que estaban planificados para la Unión Europea. Por ello, Ledesma realizó exportaciones a Canadá, Brasil, Albania, Malasia, Noruega, Irak, Dubai, EAU, Malasia y otros mercados del mundo.

Para las naranjas frescas fue un año atípico. Debido en gran medida a la pandemia de COVID-19 el consumo mundial de naranjas tuvo un gran auge durante el 2020, tanto en los mercados tradicionales de la Unión Europea como en el resto de los mercados. Fue uno de los productos más solicitados del año y repercutió en muy buenas ventas para Ledesma, que pudo colocar toda su producción pese a las restricciones antes mencionadas en la Unión Europea.

No fue así con el limón, que tuvo otro año de mercados a la baja, producto de una sobreoferta desde los principales orígenes de producción (Argentina, Sudáfrica y España).

La demanda interna de jugos concentrados siguió cayendo durante el último ejercicio, y los precios internacionales de los jugos concentrados continuaron en valores históricamente bajos.

El 95% de los aceites esenciales que produce Ledesma se exportan y su demanda se vio afectada a la baja, en sintonía con el mercado internacional de jugos. En todas las especies, tanto los precios como las cantidades demandadas cayeron fuertemente. Ledesma pudo colocar toda su producción, gracias a acuerdos de largo plazo que no se vieron afectados por los vaivenes del mercado.

El nuevo Ejercicio se muestra ambiguo según los productos y mercados. En el caso de los productos frescos, el limón continúa con sobreoferta de producto de todos los orígenes (Sudáfrica, Argentina, España) lo que presiona los precios hacia abajo, aunque se espera una recuperación en la segunda parte de 2021 debido al cese de restricciones en la mayoría de los países del hemisferio norte, principalmente en Estados Unidos y Europa.

Para la naranja Valencia, se espera una menor demanda que la de 2020. Aun así, debido al cese de restricciones antes mencionado, es posible que la fruta de Ledesma encuentre un mercado receptivo, con precios algo menores a los del histórico 2020, pero buenos en términos generales. En el mercado interno de jugos concentrados, se percibe una leve mejoría y se espera una recuperación parcial después de cuatro años de caída del mercado.

En el mercado externo, las grandes cosechas de limones y la baja demanda del canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) -todavía afectada por la pandemia- afectan negativamente la comercialización de jugos concentrados, tanto en precio como en cantidad.

En el caso del jugo de naranja se espera una menor cosecha en Brasil (principal exportador de jugo de naranja del mundo), lo que permite esperar una leve mejoría en los precios internacionales de este producto.

La demanda de jugo de pomelo en el mercado internacional es un nicho interesante que también parecería comenzar a recuperarse luego de algunos años de muy bajos precios.



FRUTAS

92.163

toneladas
de frutas
cosechadas.

4.898

toneladas
de jugos
concentrados.

376

toneladas
de aceites
esenciales.

1er

exportador de
cítricos de la
Argentina.

95%

de los aceites
esenciales que
produce
Ledesma se
exportan.

**Naranja
Valencia**

es la
variedad de
exportación.

El Negocio Frutas y Jugos, en síntesis, cerró un ejercicio con menor rentabilidad que el anterior, en parte por la menor competitividad del país y en parte por la baja de algunos de sus principales mercados.

Dentro del proyecto de crecimiento, continuamos con el plan de renovaciones de cítricos, que reemplaza naranjas tempranas por pomelos, con el objetivo de incrementar la participación de estos últimos en la cartera de productos. También reemplazamos plantaciones improductivas de naranjas y pomelos por su misma especie, con el fin de mejorar la productividad y mantener el principal activo del negocio, que son sus tierras.

Para el siguiente Ejercicio (2021/22) proyectamos continuar con la política comercial de acuerdos de largo plazo que el Negocio mantiene como estrategia desde hace varios años, con una reducida cartera de clientes altamente fidelizados, ofreciendo productos y servicios a la medida de sus necesidades y cumpliendo los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria del mundo.





D. Negocio Agropecuario

Agricultura

Durante el Ejercicio 20/21, en 30.929 hectáreas de cultivos, Ledesma cosechó 114.818 ton de granos y sufrió una de las peores sequías de verano de los últimos 20 años, con la siguiente apertura por cultivos:

Cultivos	Campaña 19/20	Campaña 20/21	Diferencia
Trigo	21.618	29.560	37%
Maíz	72.453	37.598	-48%
Soja	52.759	42.823	-19%
Otros (Incluye girasol)	680	4.837	611%
Total	147.510	114.818	-22%

Como el Ejercicio comenzó con muy bajos precios internacionales, Ledesma suscribió acuerdos para realizar especialidades de mayor valor agregado. La compañía cerró un convenio para hacer maíz Flint para Cargill, girasol oleico y soja no GMO para Kumagro. Con el correr del Ejercicio, los precios subieron debido a que China no solo no detuvo sus importaciones de granos y carne durante la pandemia de Covid, sino que por el contrario las incrementó, lo que redujo la relación stock/consumo, especialmente de maíz y soja, a nivel mundial.

Para el Ejercicio 2021/2022, Ledesma planea producir, en 35.566 hectáreas de cultivos, 145.000 ton de granos distribuidos de la siguiente manera: 400 ton de avena, 39.200 ton de trigo, 53.400 ton de maíz, 51.100 ton de soja y 900 ton de girasol.

Ganadería



Ganadería

A pesar de tener una capacidad potencial creciente para producir carne, Ledesma decidió vender los novillos con peso de recría y evitar su ingreso al *feedlot* y de esa forma poder vender el grano de maíz. Esta situación, si bien generó mayor rentabilidad al negocio, redujo la producción de carne, que había sido de 4.837 toneladas en el Ejercicio cerrado en mayo de 2019, a 4.480 toneladas en el cerrado en mayo de 2021.

Desde este año, la compañía incursionará en remates de hacienda virtuales con el objeto de incrementar sustancialmente la venta de reproductores Aberdeen Angus Negro (toros y vaquillonas preñadas) a partir del Ejercicio 22/23.

Ledesma finalizó la reconversión productiva, teniendo una capacidad de producción de carne de 7.000 ton, utilizando los *feedlots* a pleno y evaluando una nueva expansión que la aumente a 8.600 ton, manteniendo las toneladas de grano.

Ledesma duplicó el potencial de producción ganadera que tenía en 2016.

Gas



E. Gas

Ledesma mantiene una participación del 4% en la UTE Aguaragüe, que explora y extrae petróleo y gas en el área del mismo nombre de la Provincia de Salta y donde tiene como socios a Tecpetrol S.A., YPF S.A., Pampa Energía y Compañía General de Combustibles S.A.

Durante el Ejercicio 20/21, la UTE Aguaragüe extrajo 464 millones de m³ de gas y 89.315 m³ de hidrocarburos líquidos, lo que representa, respecto a los 12 meses anteriores, una disminución del 10% en la producción de gas y un incremento del 4,2% en la producción de hidrocarburos líquidos.

Durante este Ejercicio, Ledesma recibió en su complejo agroindustrial de la Provincia de Jujuy 6,4 millones de m³ de gas propio de la UTE Aguaragüe y compró 124,2 millones de m³ de gas.

Además, la compañía vendió 3504 m³ de hidrocarburos líquidos.

GAS

4%
de participación
en la UTE
Aguaragüe.

464
millones de
m³ de gas.

89.315
m³ de
hidrocarburos
líquidos
esenciales.



09

Bienestar y seguridad de los empleados

Capitales del marco de Reporte Integrado: Humano

El compromiso y trabajo de cada uno de nuestros colaboradores se ve reflejado en el crecimiento sostenido que tuvimos a lo largo de más de 110 años. Buscamos que los 6.000 trabajadores que forman parte de nuestra compañía se sientan protagonistas en las actividades que les toca llevar adelante, en un espacio de trabajo donde se vela por la salud y la seguridad.

El 94% de nuestros colaboradores se encuentra por fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, principalmente en la provincia de Jujuy.

Realizamos diversas actividades productivas, administrativas, logísticas y comerciales de manera estacional. Es así que reforzamos nuestros equipos con trabajadores de terceros, principalmente en la zafra azucarera, en la cosecha de frutas cítricas frescas y en la temporada escolar en fábrica de cuadernos.



A. Igualdad de oportunidades

Promovemos la igualdad de oportunidades y de trato a todas las personas, independientemente de su sexo, identidad de género, orientación sexual, origen étnico y religión, entre otras.

En el marco de diversas normas, certificaciones y buenas prácticas a las que adherimos, realizamos diferentes análisis de dotaciones, empleando herramientas *Business Intelligence*, sistemas y archivos históricos. Analizamos las variables relacionadas a la composición de los niveles jerárquicos para conocer la influencia e impacto que tienen los subgrupos (generaciones, género, antigüedad y formación profesional) y cómo evolucionaron en un período de tiempo. Las conclusiones son empleadas para la toma de decisiones.

Establecemos una metodología de evaluación de puestos (Mercer) para determinar de forma objetiva y técnica el rango salarial que aplica a cada puesto sin distinción de género. Disponemos de grados para administración de compensaciones y beneficios y con ello garantizamos transparencia, equidad y competitividad del proceso, así como también que hombres y mujeres que ocupan puestos en un mismo grado de administración, tengan una misma banda salarial. Al mismo tiempo, suscribimos a encuestas del Ministerio de Trabajo o consultoras privadas para efectuar comparaciones respecto a otras empresas del mercado.

Para los colaboradores incluidos dentro de convenios colectivos de trabajo aplicamos dichas convenciones, que se actualizan a lo largo del año en negociaciones paritarias con los respectivos representantes sindicales de cada una de las actividades.

B. Clima laboral y beneficios

Como parte del Plan de Acción Corporativo de Clima, que da respuesta a los resultados de la Encuesta de Clima 2019, comenzamos a desarrollar diferentes propuestas adaptadas al contexto de pandemia. Las iniciativas buscan fortalecer nuestra cultura organizacional y acompañar a nuestros colaboradores en dicha situación en cinco ejes estratégicos:

1. LIDERAZGO



- **Programa de Liderazgo:** iniciativa de formación que incluye aspectos relacionados con el desarrollo de las competencias del modelo de liderazgo de Ledesma. Se contemplaron diferentes propuestas para jefes y gerentes.

- **Acompañamiento en tiempos de incertidumbre a líderes:** desarrollamos ciclos de charlas virtuales con expertos relacionadas con los desafíos del liderazgo: Liderazgo en Acción, Liderar en Tiempo de Incertidumbre, Mejores Reuniones, más Bienestar, entre otras. Además, implementamos acciones de comunicación para fortalecer los comportamientos requeridos en el nuevo contexto a través de correos electrónicos con recomendaciones, guías de buenas prácticas y videos con testimonios.

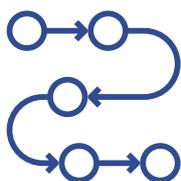
2. GESTIÓN DEL TALENTO



- **Programa de inducción:** rediseñamos el proceso de inducción corporativo, con el fin de que los nuevos colaboradores internalicen la cultura Ledesma, conozcan los negocios y se fortalezcan los vínculos.

- **Programa de formación:** diseñamos un programa con herramientas concretas para fortalecer las competencias organizacionales y potenciar el desarrollo de todos colaboradores.

3. PROCESOS



- **Con normas simples, es mejor:** se puso foco en la simplificación en las revisiones y actualizaciones de las normas, para ganar agilidad.

- **Objetivos 20-21 "simplificar procesos":** con el objetivo de fomentar una cultura de simplificación de procesos, promovimos que los colaboradores incluyeran en sus objetivos 2020-2021 uno destinado a revisar algún proceso interno, con el fin de hacerlo más eficiente y simple. Para ello se diseñó una campaña de comunicación: "Simple es mejor".

4. INNOVACIÓN



- **Consolidar una cultura innovadora:** con el fin de estimular la conciencia innovadora, brindamos herramientas para generar innovación en red y gestiones conjuntas: *workshops* anuales con expertos para directores y gerentes; talleres internos dirigidos a gerentes, jefes de departamento, facilitadores de la innovación, embajadores y colaboradores que tengan perfil e interés en formarse; y entrenamiento en metodologías ágiles.

- **Innovación en la acción:** incentivamos a que todos los colaboradores, detecten, propongan e implementen iniciativas, que nos permitieran descubrir y desarrollar emprendedores internos y así encontrar posibles nuevos negocios dentro de Ledesma.

5. BIENESTAR



- **Programa Estar Bien:** programa de bienestar con el objetivo de acompañar a colaboradores de Ledesma en el contexto de pandemia por COVID-19. Desarrollamos iniciativas en tres ejes: Cuerpo, Mente y Vínculos. Se implementaron videos con clases de zumba, con pausas activas, entrega de *kits* ergonómicos, recetas en vivo para cocinar en familia, charlas abiertas de diferentes temáticas, *flyers* con juegos para compartir con los niños, entre otras. Este programa también contempló el lanzamiento de un Programa de Asistencia al Empleado, para brindar apoyo y asesoramiento para su bienestar y el de todo su grupo familiar las 24 horas del día.

Lanzamos el programa “Estar Bien”, una iniciativa integral orientada a generar diferentes beneficios que acompañen a los colaboradores en el plano emocional, físico y financiero.

Además, brindamos un conjunto de beneficios que forman parte de la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros colaboradores. Entre los beneficios otorgados se encuentran préstamos y subsidios, productos al costo y *kit* escolar para hijos. Al mismo tiempo, los empleados fuera de convenio cuentan con días adicionales de licencia por paternidad, horarios flexibles y trabajo remoto, y precio preferencial para actividades deportivas. En tanto, los convenios colectivos cuentan con licencias adicionales a las indicadas por las leyes laborales vigentes, establecidas de común acuerdo con los representantes sindicales.

En cuanto al diálogo con colaboradores, en diciembre de 2020 realizamos una encuesta a la que denominamos Pulso, para conocer cómo se sentían nuestros colaboradores durante la pandemia, a partir de las acciones que venimos implementando. Por primera vez incluimos en la toma una muestra de colaboradores dentro de convenio. Tuvimos una participación del 70% de la población invitada. Las dimensiones incluidas fueron: Seguridad, Compromiso, Aprendizaje ágil, Flexibilidad, Empoderamiento y Espacios de co-creación. Como resultado, se obtuvo un promedio de favorabilidad del 87%. Posteriormente, se realizó un análisis de los resultados a través de nuestros embajadores de clima y se revisaron los planes de acción en cada Dirección y locación, cuya responsabilidad de implementación y seguimiento está a cargo de los directores de la compañía.

C. Desarrollo profesional

Formamos y evaluamos a nuestros empleados con el fin de acompañarlos en su desarrollo profesional.

Evaluación de desempeño

Continuamos evaluando a todos los colaboradores fuera de convenio. Con los empleados dentro de convenio utilizamos diversas herramientas y mecanismos contemplando las aptitudes técnicas y actitudinales. En este Ejercicio incorporamos el *feedback* ascendente, donde los colaboradores pueden opinar sobre sus respectivos jefes y el *feedback* cliente - proveedor, a través del cual un jefe puede solicitar *feedback* sobre sus colaboradores a proveedores y clientes. Las competencias analizadas son: actitud de servicio, mejora continua, efectividad y proactividad.

Creamos los Comités de Calibración que analizan y validan las evaluaciones para dar consistencia y transparencia al proceso.

Empleados evaluados en desempeño y desarrollo profesional	2019/20	2020/21
Por sexo		
Cantidad de hombres	718	705
Cantidad de mujeres	208	220
Total	926	925
Porcentajes		
Porcentaje de la dotación fuera de convenio	88%	89%
Porcentaje de la dotación total	13%	14%

Capacitación

La gestión de formación, capacitación y educación superior cuenta con un procedimiento general y sus instructivos encuadrados dentro de las normas de certificación de calidad, higiene y seguridad y ética a las que suscribe el Grupo.

Para el personal fuera de convenio establecemos planes individuales de desarrollo, como *output* del proceso de gestión de desempeño, mientras que para el resto de la dotación lo realizamos a través de planes anuales de capacitación. Las temáticas abordadas incluyen aspectos técnicos, calidad e inocuidad, idiomas, actitudinal, salud y seguridad, ambiente.

Cada área tiene objetivos relacionados al cumplimiento de los planes de formación y la evaluación de la transferencia del conocimiento. Esta evaluación consta de instancias teórica-prácticas, indicadores y encuestas que buscan determinar la eficacia de un curso o actividad. Cada área tiene un coordinador de capacitación que vela por el cumplimiento de los planes y hace de nexo con los equipos del área de Gestión de Talento. También efectuamos encuestas de satisfacción luego de cada capacitación para que el participante pueda evaluar el contenido, al instructor y la aplicabilidad a su trabajo.

90%
de los
trabajadores
de Ledesma se
desempeñan
en Jujuy.



Dado el contexto de pandemia profundizamos la modalidad *e-learning* y desarrollamos contenidos propios a través de la plataforma Moodle.

D. Salud y Seguridad Ocupacional

La Gerencia Departamental de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO) es la encargada de llevar adelante la gestión de salud y seguridad en la compañía a través del "Sistema de Seguridad de Ledesma" basado en la mejora continua. Para cumplir con este desafío, contamos con la participación activa de todos nuestros colaboradores y afirmamos nuestro compromiso a través de una política de SySO basada en 5 principios: prioridad, legalidad, formación, responsabilidad y liderazgo.

En el caso de haber un incidente o accidente, analizamos en profundidad las causas, difundimos la información a todas las áreas de la compañía involucradas y desarrollamos planes de trabajo con acciones concretas de prevención. También emitimos informes y balances de gestión. Los indicadores de seguridad se publican mensualmente a toda la compañía a través de un informe vía mail. El objetivo de seguridad forma parte de los objetivos individuales en todos los niveles de la compañía.

Coordinamos campañas de concientización para todo el personal sobre los siguientes temas: seguridad vial, cuidado de la audición y protección respiratoria y tomate un minuto por la seguridad, entre otros.

También realizamos campañas de prevención y cuidado de la salud dirigidas al personal de la compañía y extensivas a la población sobre: dengue, hantavirus y enfermedades endémicas.

Asimismo, a través del servicio de salud ocupacional coordinamos exámenes periódicos anuales, atención médica en consultorios, seguimiento de casos de accidentes y enfermedades profesionales e inculpables de los trabajadores, entre otros. Desde el área de Protección Contra Incendios planificamos, ejecutamos y evaluamos los planes para controlar posibles emergencias. Entre ellas se ubican los planes de evacuación, autorizaciones de permisos de trabajos especiales, coordinación de brigada de emergencias, capacitaciones y guardias.

Indicadores de salud y seguridad en colaboradores (1)	2019/20	2020/21
Índice de Frecuencia (IF) (2)	8,29	7,43
Índice de Gravedad (IG) (3)	0,23	0,19
Índice de duración media (IDM) (4)	27,25	25,83
(1) No contamos con el desglose de los indicadores por género, trabajaremos a futuro para desarrollarlo. (2) Se calcula de la siguiente manera: (cantidad de accidentes * 1.000.000) / horas trabajadas. (3) Se calcula de la siguiente manera: (cantidad de días de baja por accidente * 1.000) / horas trabajadas. (4) Se calcula de la siguiente manera: cantidad de días perdidos / cantidad de accidentes.		

Indicadores de salud y seguridad en empresas contratistas	2019/20	2020/21
Cantidad de accidentes (1)	12	5
Muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	0	0
(1) Incluye únicamente a las empresas contratistas en el Ingenio en Jujuy.		

Ante el surgimiento del COVID-19, la gestión de la compañía se alineó en dos directrices: cuidar al personal y mantener la operación en marcha. Para esto se diseñaron protocolos específicos siguiendo mejores prácticas y orientación de especialistas en la materia, que se aplicaron en concordancia con las normas vigentes.

Otras acciones:

1. Carta del Gerente General a todos los empleados.
2. Diseño y publicación de un protocolo general para toda la compañía.
3. Protocolos específicos por Negocio.
4. Protocolos de limpieza y desinfección, transportistas, etc.
5. Creación de tres comités de prevención, uno por cada locación que se reúne periódicamente.
6. Diseño, publicación y difusión de las recomendaciones de las medidas de prevención (flyers, videos de cómo lavarse las manos, cómo hacer barbijos).
7. Diseño, publicación y difusión de las recomendaciones de teletrabajo.
8. Generación de espacios abiertos para líderes con el objeto de tratar temas relacionados con el liderazgo en tiempos de incertidumbre.
9. Ciclo de charlas virtuales y abiertas para toda la población en las que invitamos a expertos reconocidos en diferentes materias.

10. Charlas de prevención para líderes y cascado de información a cada equipo.
11. Encuentros virtuales del gerente general con grupos reducidos.
12. Envío de kit ergonómico a toda la población que está en teletrabajo.
13. Compra de termómetros digitales e infrarrojos y de oxímetros.
14. Enfermero las 24 horas en el Ingenio.
15. Entrega de alcohol y alcohol en gel al 100% de los empleados en Ingenio.
16. Producción de alcohol en gel para uso interno.
17. Provisión de barbijos a los trabajadores para utilizar en el traslado a los puestos de trabajo, y barbijos especiales para las necesidades puntuales de ciertas labores, como producción en fábrica o limpieza de instalaciones.
18. Demarcación de distanciamiento en zonas de ingreso y lugares de trabajo.
19. Cartel, alcohol en gel y alfombras sanitizantes en el ingreso de áreas.
20. Ocupación máxima de sitios, oficinas, baños, vehículos y vestuarios a efectos de evitar riesgos de contagio.

E. Relaciones laborales

En Ledesma respetamos la libertad de asociación y negociación colectiva. Renovamos cada año las negociaciones colectivas y la gestión transparente para que cada trabajador pueda elegir afiliarse a la institución en la que se sienta representado (FATIDA, Sindicato del Papel de Jujuy, SOEAIL, Sindicato de Alimentación, UATRE, UTECYDRA). En el Ejercicio 2020-2021, no hubo ningún incidente en los principales centros propios y de proveedores de la compañía que haya puesto en riesgo los derechos a la libertad de asociación y negociación colectiva.

67%

de nuestra dotación
se encuentra dentro
del convenio
colectivo de trabajo.



Prevención contra el trabajo infantil

En Ledesma no existe trabajo infantil ni riesgo de que ocurra, ya que la gestión de selección incluye, como práctica insoslayable, no contratar menores de 18 años de edad. Respecto a los terceros vinculados como proveedores y contratistas realizamos las siguientes acciones:

- Efectuamos visitas periódicas a nuestros proveedores de servicios o materias primas para resguardar que se cumplan diferentes buenas prácticas y comportamientos éticos, a los cuales han adherido en forma explícita, entre los cuales se encuentra verificar que no exista el trabajo infantil.
- El área de Gestión de Contratistas verifica y habilita las nóminas que se incorporarán a prestar algún servicio específico a la compañía, certificando allí que no existen menores en tales estructuras.

Además, a través de diferentes certificaciones participamos en auditorías periódicas sobre ética empresarial en la cual el trabajo infantil es uno de los puntos abordados. En 2020-2021 no se detectaron operaciones ni proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil.

Suscribimos una autodeclaración de buenas prácticas sociales, entre las que se encuentra no emplear menores de edad.



10

Progreso de las comunidades locales

Capitales del marco de Reporte Integrado: Social y Relacional

Desde Ledesma contribuimos con el desarrollo de la provincia de Jujuy, en particular en las comunidades cercanas al Complejo Agroindustrial: Libertador General San Martín (LGSM), Calilegua, Fraile Pintado, Caimancito, El Piquete, Vinalito y El Talar.

En el marco de nuestra Política de Sostenibilidad buscamos estimular el empleo y la empleabilidad; mejorar la propuesta educativa; fortalecer la salud y el bienestar y promover el deporte y la cultura. Contamos con espacios de encuentro, de diálogo y labor conjunta mediante una Oficina de Relaciones con la Comunidad, tres Centros de Innovación y Tecnología, un Centro de Visitantes y los clubes Atlético Ledesma y El Talar.

Un equipo conformado por 30 colaboradores está dedicado a gestionar los programas sociales y acompañar las iniciativas propuestas por la comunidad para resolver determinados problemas. Trabajamos en forma articulada con organismos gubernamentales, ONG y otras empresas. Desde 2007 realizamos estudios de percepción con el objetivo de conocer la opinión y las expectativas de la comunidad respecto a Ledesma y las prioridades locales.

A. Empleo y la empleabilidad

Capacitamos sobre nuevas competencias y potenciamos las ya existentes especialmente en jóvenes para que logren insertarse en el mundo del trabajo. Una vez que forman parte de ese mundo, los acompañamos para que se desarrollen con plenitud.

Programa de Innovación y Tecnología (PIT)

El Programa nació en 2002 para contribuir a la empleabilidad de los jóvenes promoviendo la innovación, la creatividad y el espíritu de investigación. Brindamos capacitación tecnológica a mayores de 14 años de manera libre y gratuita. También incorporamos la enseñanza para niños a partir de los 10 años (especialmente en robótica y lenguaje básico de programación) y para adultos mayores.

En contexto de pandemia brindamos mediante la modalidad virtual todos los contenidos renovados. Creamos 20 aulas virtuales y se inscribieron 2.000 alumnos en Diseño 3D, Office Online, Plataformas Virtuales para educación y Herramientas Colaborativas de Google.

En 2021 recuperamos espacios presenciales con nuevas propuestas de Talleres de Verano dictando "Programación Teens", "Proyectos Arduino", "WhatsApp para Emprendedores" y "Crea tus propios Formularios". Estas actividades contaron con la participación de 80 alumnos, de los cuales el 50% fueron niños de entre 12 y 14 años. Al mismo tiempo, ofrecimos 170 vacantes presenciales para los cursos tradicionales e incorporamos Programación Python y Simulador Tinkercad Aduino.

A través del equipo de profesores, participamos como disertantes del congreso virtual de robótica "BrainStorm". Organizamos actividades virtuales denominadas "Celebremos la infancia" y el webinar "Oportunidades y desafíos de los nuevos empleos digitales" con un referente de tecnología jujeño.

Como parte del programa, donamos 45 equipos informáticos y 750 máscaras 3D de protección facial para instituciones de salud. Además, acompañamos a escuelas en la transformación y virtualización de contenidos con capacitaciones a medida por medio de aulas virtuales.

Programa de Innovación y Tecnología	2019-2020	2020-2021
Alumnos inscriptos	1.600	2.000

Más de 22.000 alumnos pasaron por el Programa de Innovación y Tecnología desde su creación.

Programa de Capacitación en Oficios

Fomentamos el desarrollo de capacidades y habilidades orientadas para que las personas puedan desarrollarse de manera plena en el mundo laboral. En contexto de pandemia, brindamos capacitaciones de formación virtual sobre "Cómo gestionar tu comunicación verbal y no verbal en una entrevista de trabajo" y "Fortalecimiento de habilidades, capacidades y destrezas para la búsqueda de empleo". Un total de 320 jóvenes por año llegan al programa por medio de una convocatoria a las organizaciones de la sociedad civil.

Brindamos capacitación docente con base en la "Vinculación entre la escuela y el lugar de trabajo". Además, jóvenes de Libertador General San Martín, Calilegua y El Talar en situación de vulnerabilidad fueron capacitados en oficios técnicos para incrementar sus oportunidades laborales. Ofrecimos una formación de 240 horas reloj en electricidad domiciliaria, instalaciones sanitarias, soldadura, herrería artística, carpintería y arte. Fue en jornadas semanales de 4 horas durante 2 años.

Capacitación en Oficios	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidad de alumnos	45	90	220	220	320	320	270

Programa de emprendedores agroecológicos

Desde 2015 desarrollamos este programa de fortalecimiento a emprendedores rurales en los departamentos de Ledesma y Santa Bárbara. En el presente Ejercicio, redoblamos el compromiso asumido con la Comunidad Guaraní Arete Guazú de Caimancito y en 2020 renovamos el comodato de 40 hectáreas de terrenos firmado en 2018, con beneficio a 20 familias. Articulamos con el INTA para el acompañamiento en los procesos agroecológicos y la entrega de semillas a través del programa Pro-Huerta.

Además, cedimos en comodato 6 hectáreas de terrenos para la Asociación Agricultores de Media Luna de El Talar para la producción de cultivos regionales. Así, se beneficiaron alrededor de 100 personas. También donamos materiales para la mejora del cercado perimetral del predio, contenedores de 1.000 litros de capacidad para el sistema de captación de reserva de agua para riego y la implantación de 18 plantines de moringas para el desarrollo productivo y comercial. Al mismo tiempo, se desarrolló la cartilla de cultivo agroecológico estacional implementando el plan de cultivo propio de la asociación.

B. Calidad educativa

Promovemos el fortalecimiento de la educación y la mejora de la propuesta educativa con foco especial en la educación técnica de las comunidades donde operamos.

Programa Escuela-Empresa

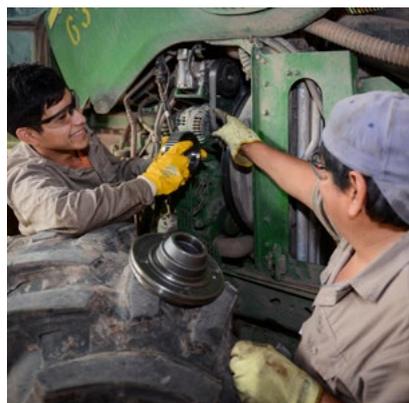
Durante la pandemia brindamos capacitaciones virtuales a alumnos y docentes sobre cómo gestionar la comunicación verbal y no verbal en una entrevista de trabajo, y así fortalecer las habilidades en la búsqueda de empleo. Capacitamos a 30 docentes articulando el proceso junto a la Unión Industrial Argentina para vincular escuela y trabajo.

Desde 2014 participaron más de 3.140 estudiantes.

Programa Escuela-Empresa	2019-2020	2020-2021
Cantidad de alumnos	265	270

Desarrollo emprendedor para Vinalito – Agrotécnica N°11

Trabajamos para mejorar las prácticas educativas profesionalizantes de jóvenes de El Talar y Vinalito en relación con el manejo y puesta en marcha de un vivero. Para lograrlo, brindamos capacitación constante para que los futuros egresados sean técnicos idóneos, formados para afrontar responsabilidades de manera adecuada. Un total de 33 alumnos participaron del proyecto. Además, capacitamos a cinco docentes sobre contenidos de aula virtual (correo electrónico, drive, classroom) y herramientas en la nube.



Desarrollo Emprendedor para Vinalito	2019-2020	2020-2021
Cantidad de alumnos	30	33

Programa de mejoras en escuelas

Dimos continuidad al programa que desde hace once años acompaña la mejora de la calidad educativa y edilicia de cuatro escuelas de Libertador General San Martín. Desarrollamos esta tarea en base a tres ejes: pedagógico, de equipamiento e infraestructura.

Escuela	Actividades
Escuela Técnica Herminio Arrieta (ETHA)	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboramos con programas de capacitación docente. - Adquirimos equipos e instrumentos para los talleres del área eléctrica, mecánica y de maestro mayor de obras; ampliamos la línea de extintores; modernizamos el aula-taller carpintería. - Realizamos la instalación eléctrica y de seguridad de maquinarias de la ampliación y nueva carpintería. - Culminamos el techado de obra en el ingreso al complejo deportivo.
Escuela Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamos al equipo de orientación escolar del gabinete psicopedagógico para mejorar la calidad educativa virtual. - Brindamos capacitación en programación y robótica a 38 docentes de nivel inicial y primario y adquirimos 3 kits de robótica para nivel inicial. - Realizamos capacitaciones en técnicas agropecuarias e implementamos una nueva oferta educativa. Donamos herramientas y materiales para el armado de una huerta. - Donamos 14 CPU (equipos informáticos)
Escuela N°3 Enrique Wollmann	<ul style="list-style-type: none"> - Reconstruimos una pared lateral y mejoramos el cerco perimetral con la adquisición de materiales para la construcción del enrejado parcial de la institución. - Colaboramos y asistimos técnicamente para que el establecimiento cuente con conectividad al servicio de internet.
Colegio Fasta	<ul style="list-style-type: none"> - Aportamos material para reparar la cubierta del techo de dos aulas del nivel secundario. - Donamos 14 CPU (equipos informáticos)

Nuevos programas educativos

Estos dos programas forman parte de un plan de mejora de 3 años de duración y alcanza a 3 escuelas, 450 alumnos y 30 docentes de primero y segundo grado.

Incorporamos dos nuevos programas educativos destinados a docentes: de alfabetización y de enseñanza de matemáticas en tres escuelas de la región. El programa de alfabetización "Aprendo Leyendo", es un programa áulico, que tiene como objetivo que los alumnos puedan alcanzar un óptimo nivel de comprensión lectora.

El programa de matemáticas "Matepractic", se aplica como un método práctico y didáctico que ayuda a los alumnos a adquirir destrezas matemáticas; diagnostica, desarrolla y evalúa las competencias matemáticas a través de una plataforma digital que se adapta a cada estudiante. Las capacitaciones llegaron a 3 escuelas, 450 alumnos y 30 docentes de primero y segundo grado.

Donación de productos a escuelas

Donamos productos para colaborar con 41 jardines, 43 escuelas primarias, 27 escuelas secundarias-primarias nocturnas y escuelas de educación especial.

C. Salud y bienestar

En el contexto de pandemia por COVID-19, nuestra contribución a la salud y el bienestar de la comunidad tomó mayor protagonismo. Por ello, continuamos realizando inversiones y desarrollando iniciativas con aportes al sistema sanitario.



DONACIÓN A ESCUELAS

- 80.000 kg**
de azúcar por año para desayunos y meriendas.
- 24.500**
productos de librería (cuadernos y blocks).
- Más de 100**
colas de bobina.
- 2.200 litros**
de alcohol.

Mejoras en la infraestructura de hospitales y centros de atención

Durante la pandemia aportamos materiales de construcción para la Sala COVID-19 del Hospital de Calilegua y la Sala de Aislamiento del Hospital de El Talar. También realizamos aportes de materiales para mejorar la infraestructura del Hospital de Calilegua, mejorando el cielorraso en pasillos, consultorios y secretaría. En el Centro de Atención Primaria de la Salud Rivetti de Libertador General San Martín donamos pintura.

Programa de Actualización de Tecnología en el Hospital Orías (Libertador General San Martín)

Donamos insumos de laboratorio, una heladera industrial, recursos tecnológicos e insumos de salud como termómetros infrarrojos y un Generador 40 kva trifásico diésel con soporte energético alternativo que fueron destinados a cubrir sectores críticos como guardia, sala de máquina, terapia intensiva y quirófano que quedaban comprometidos ante los cortes de energía. También entregamos equipamiento de alta complejidad al mismo centro de salud.

Donamos 2 millones de pesos a la provincia de Jujuy para la cobertura de necesidades sanitarias, incluyendo insumos médicos, tests y lavandina.

Además, aportamos insumos y elementos de protección personal por un valor de 1,5 millones de pesos.

Programa de Telemedicina y Medicina Itinerante (MIT)

Planificamos acciones para desarrollar acompañamiento a través de espacios de telemedicina mediante interconsultas con diferentes especialistas. El programa comenzó en 2013 con la articulación junto al Hospital Orías y el Centro Universitario de Investigaciones en Telemedicina y *e-salud* de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires. Unos 40 estudiantes de medicina de la Universidad de Buenos Aires cursaron parte de su internado anual rotatorio en el centro de salud. Generamos actividades innovadoras para categorizar académicamente al hospital local, estimular la integración interinstitucional para disminuir las brechas de oportunidades, asegurar la calidad en la asistencia de pacientes y fortalecer el sistema de salud público.

Programa de prevención en salud y proyecto de vida

Durante la pandemia por COVID-19 adaptamos el trabajo de prevención de consumo problemático de sustancias psicoactivas a los nuevos requerimientos. Realizamos una intervención híbrida (virtual y presencial) con los protocolos sanitarios. Trabajamos con 1.000 familias del barrio Papa Francisco de Calilegua y con dos escuelas de la localidad de Libertador General San Martín y acompañamos a directivos, docentes, alumnos y familiares. Tuvimos un alcance de 200 personas y 54 seguimientos por diversas problemáticas de salud mental debido al aislamiento obligatorio.

Además, articulamos acciones con el Programa Cuidadores de la Casa Común en El Talar y LGSM y donamos herramientas para la huerta de El Talar y recursos para el proyecto de alimentación

saludable de LGSM. Abarcamos un total de 150 jóvenes. Cuidadores de la Casa Común de Calilegua fue incorporada con un proyecto de huerta comunitaria.

Junto al Movimiento ni un Pibe menos por la droga de LGSM aportamos materiales de construcción para finalizar la obra del salón de usos múltiples, donde desarrollan talleres y capacitaciones con un impacto de 400 niños y jóvenes. También trabajamos y acompañamos al Proyecto Guadalupe Madre de la Misericordia, un centro comunitario rural que asiste a jóvenes en situación de consumo de sustancias psicoactivas. Por último, nos vinculamos con la Fundación Madres de la Esperanza para realizar acciones de prevención en el ámbito educativo formal y no formal, impactando en 2.100 personas.

Programa de apoyo a centros barriales

Aportamos mensualmente insumos para la preparación de la canasta básica de alimentos de 27 centros barriales y merenderos en cuatro localidades. Respaldamos el trabajo comunitario de inclusión y contención de más de 2.000 niños, jóvenes y adultos en situación de vulnerabilidad social. Como complemento, pusimos en marcha el Proyecto Cultural Merenderos con propuestas culturales y de educación no formal, destinado a niños, jóvenes y líderes comunitarios. Además, entregamos materiales de construcción para finalizar la construcción de espacios indispensables en tres comedores estratégicos del Programa.



Aportamos la canasta básica mensual de alimentos a

27

centros barriales y merenderos en cuatro localidades.



Programa de donaciones

Durante el ejercicio realizamos donaciones de productos propios y otros elementos para complementar programas de fortalecimiento y acompañamiento a las instituciones. Así, donamos 133.210 kg de azúcar, 3.933 resmas, 46.698 kg de alimentos, 1.000 bolsas de cemento y 24.500 cuadernos y repuestos escolares. Los destinatarios fueron 46 escuelas de nivel inicial, 42 escuelas nivel primario, 22 colegios secundarios, 5 escuelas nocturnas, 50 ONG y fundaciones de Salta y Jujuy, 12 municipios, 5 hospitales, 10 comisarías, 1 puesto de Gendarmería, 24 comedores y merenderos, 4 centros de jubilados, iglesias, parroquias y congregaciones religiosas.

Asimismo, entregamos materiales de construcción destinados a dos parroquias y tres comedores de LGSM para mejoras estructurales en cocinas y salones de usos múltiples.

D. Deporte y cultura

Fomentamos el deporte y la cultura como uno de los aportes que buscamos realizar al bienestar y desarrollo integral de las personas.

Torneo "Integración" de Fútbol Infantil

Desde 2011 organizamos el Torneo Integración, un campeonato de fútbol infantil con gran convocatoria en Jujuy y en el NOA. Han participado 2.520 niños y 136 equipos de edades de entre 8 y 13 años de las zonas de El Talar, Yuto, Jujuy y Ledesma.

En 2020, no se pudo organizar el torneo y llevamos adelante actividades adaptadas al contexto de pandemia. Realizamos capacitaciones virtuales sobre temáticas vinculadas a la prevención de adicciones a cargo de Sebastián Mascherano, con la participación de 70 personas. También realizamos charlas para los referentes de los equipos, a cargo de los profesores del Club Atlético Ledesma.

Complejo deportivo El Talar

Realizamos un plan de trabajo conjunto con el Municipio y logramos concretar la colonia de vacaciones en el año 2020 con la participación de 120 niños. Durante la pandemia llevamos adelante refacciones estructurales del club y complejo deportivo El Talar. Se trata de uno de los principales espacios de vinculación con la comunidad de la localidad.

Desde noviembre 2020 y hasta la fecha concretamos la reapertura de escuelas formativas de fútbol, hockey, vóley, y básquet. Ofrecimos caminatas, preparación física y aeróbic con cupos reducidos respetando los protocolos sanitarios. Organizamos torneos de fútbol, como fútbol 8 libre (120 participantes), torneo infantil (90 niños), fútbol femenino (90 mujeres) y fútbol veterano (120 participantes).

70

personas participaron de capacitaciones virtuales sobre la prevención de adicciones.

120

niños participaron de la colonia de vacaciones en 2020.



Centro de Visitantes Ledesma

Desde 2008 el Centro de Visitantes Ledesma muestra la actividad agroindustrial de la compañía a través de recorridos interactivos, para público educativo, turístico e institucional. Se convirtió en un punto de encuentro y gestión para artistas, educadores y emprendedores de la región.

Desde marzo de 2020 fortalecimos nuestro Centro con producción de contenidos educativos y artísticos. Hicimos propuestas para continuar ofreciendo opciones al público a través de las redes sociales.

Con el asesoramiento del Instituto Belgraniano de Jujuy, editamos y publicamos la pieza digital educativa titulada “General Manuel Belgrano, su paso por Jujuy” para conmemorar los doscientos cincuenta años del nacimiento y doscientos años del fallecimiento del General Manuel Belgrano. Esta fue presentada en el marco de la agenda del Instituto Nacional Belgraniano y luego difundida en forma gratuita a través del Ministerio de Educación de Jujuy.

Produjimos seis muestras artísticas virtuales, un ciclo de producción audiovisual para jóvenes, un ciclo de capacitación en arte contemporáneo destinado a artistas que participan del Premio Ledesma de Artes Visuales y un ciclo de capacitación en tecnología de realidad aumentada, destinado al mismo público de interés. Incorporamos en el Premio Ledesma de Artes Visuales una distinción especial en la categoría de realidad aumentada para integrar arte y tecnología.

En el plano ambiental, gestionamos el programa “Un árbol para mi ciudad” con el Centro de Visitantes, el Municipio de Libertador General San Martín y Fundación ProYungas. Buscamos mejorar la calidad ambiental urbana a través de la forestación con especies autóctonas con el compromiso de vecinos, instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil.





11

Preservación del ambiente

Capitales del marco de Reporte Integrado: Natural

En Ledesma desarrollamos nuestra actividad productiva en una región de alta valoración ambiental: las yungas del noroeste argentino, selvas subtropicales de montaña. Es por ello que asumimos el compromiso de llevar adelante nuestros negocios de forma sostenible, formalizado en nuestra política ambiental. Esta señala el marco en el cual todo nuestro personal, proveedores y clientes operan y actúan en cumplimiento del marco legislativo ambiental vigente y aplicable y los pilares que definimos como fundamentales.

Nuestro Comité Medioambiental Corporativo, conformado por personal idóneo de todos los sectores de la empresa, no solo vela por el cumplimiento de nuestra política ambiental corporativa, sino que también busca integrar y promover nuestros principios sostenibles. Para ello definió objetivos que incluyen el análisis de los aspectos medioambientales transversales a la compañía, el aseguramiento de una gestión adecuada de los procesos para el cumplimiento de la legislación, la propuesta de mejoras y la integración de la gestión medioambiental a la operatoria diaria.

Para nuestros Negocios de Azúcar, Alcohol y Papel, contamos con el sello ProductoYungas, que certifica el origen y la sostenibilidad de productos, procesos y servicios elaborados en la ecorregión de Yungas. Además, nuestra gestión integral de residuos en el complejo agroindustrial en Jujuy está certificada bajo la norma ISO 14001:2015.



A. Protección de los ecosistemas y la biodiversidad

El compromiso que tenemos con esta región y con el desarrollo de prácticas productivas de forma sustentable impulsó que en 1979 donemos 76.000 hectáreas para la creación del Parque Nacional Calilegua. Luego de más de 20 años, en el año 2002, esta región en Jujuy fue declarada por la UNESCO como “reserva de biósfera”.

En 2005 iniciamos junto con la Fundación ProYungas un proceso para revalorizar las áreas silvestres que forman parte de nuestras 157.000 hectáreas en Jujuy. Logramos uno de los primeros Ordenamientos Territoriales realizado por una empresa privada en la Argentina, asumiendo el compromiso de conservar dos hectáreas de ambientes naturales por cada hectárea en producción. A partir de 2007 implementamos un programa de monitoreo ambiental que incluyó relevamientos de flora y fauna.

Finalmente, en 2010 desarrollamos el programa Paisaje Productivo Protegido (PPP) junto a Fundación ProYungas. A través de este programa se demuestra que los ecosistemas silvestres pueden ser conservados a largo plazo integrando sistemas productivos gestionados de forma adecuada. Este programa se conforma por:

1. Planificación del uso y ordenamiento del territorio. Esta etapa dio como resultado el Plan de Ordenamiento Territorial donde se destinaron 100.000 hectáreas de espacios silvestres a la conservación de la naturaleza.
2. Incorporación de procesos de mejora continua en el desempeño ambiental.
3. Monitoreo de la biodiversidad. En enero de 2021 un yagareté fue registrado por las cámaras fotosensibles dentro de las áreas protegidas. El avistamiento de esta especie en peligro de extinción, es un indicador de las buenas condiciones del ecosistema dentro de nuestros territorios.
4. Comunicación interna y externa. Desarrollamos jornadas de capacitación interna sobre la importancia de minimizar los impactos de nuestras actividades. También, en conjunto con la Fundación ProYungas, realizamos más de 10 publicaciones de material de difusión de la información técnica generada en el Programa PPP.
5. Generación de alianzas estratégicas con actores territoriales.

Especies que aparecen en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas operativas de la organización

Cantidad de especies	2019/20	2020/21
En peligro de crítico	-	1
En peligro	2	6
Vulnerables	4	12
Casi amenazadas	8	12
Preocupación menor	30	19

ECOSISTEMA

100.000 hectáreas

de espacios silvestres en conservación.

+10

publicaciones del Programa PPP.

2021

Registro de un yaguareté en peligro de extinción.



B. Cuidado del agua

En Ledesma buscamos año tras año ser más eficientes en el uso del agua, por lo que profundizamos este aspecto en los diferentes procesos productivos, con cambios metodológicos y de equipos que permitan disminuir el consumo de agua.

Nos abastecemos de este recurso principalmente de los cursos de agua que bajan de las cuencas montañosas al oeste de los cultivos y gracias a una extensa red de canales que permite su distribución.

En este marco, estamos elaborando el estudio e informe de “Huella de Agua del Complejo Agroindustrial Ledesma” para evaluar los impactos de nuestra actividad sobre el recurso hídrico.

En las unidades Territoriales de Ledesma y Calilegua los principales usos del agua son riego de cultivos de caña de azúcar y cítricos (90%), proceso industrial (9%) y consumo domiciliario (1%). El 95% de nuestras superficies cultivadas se encuentra bajo riego, y el restante 5% se cultiva a secano (sin riego). Aproximadamente el 90% de las fincas de caña de azúcar se encuentran bajo riego por gravedad, mientras que el 10% restante bajo algún tipo de riego presurizado.

Respecto a la plantación de frutas, en junio de 2020 transitamos la auditoría anual de Global

G.A.P. Así, incorporamos la auditoria de un módulo ADD ON de Global G.A.P: SPRING – programa sostenible de riego y uso de aguas subterráneas pensado en un enfoque sostenible para la gestión del agua. Como resultado, obtuvimos un certificado de conformidad, disponible en la base de datos Global G.A.P.

Obtuvimos un certificado de conformidad de Global G.A.P., módulo SPRING, con alcance al sistema de riego y uso de aguas subterráneas.

C. Energía y emisiones

En Ledesma usamos nuestros sistemas de cogeneración para abastecernos de energía eléctrica y térmica. A partir del vapor generado en las calderas de potencia generamos energía eléctrica y aportamos calor a los procesos industriales. Además, hace 10 años que estamos utilizando los residuos de la cosecha de la caña de azúcar como combustible renovable para generar energía. En el Ejercicio 2020-2021, el 63% de la energía que consumimos provino de fuentes renovables, un 3% más que el ejercicio anterior.

Para mejorar nuestra eficiencia energética, llevamos a cabo proyectos de ahorro de vapor en diferentes fases de los procesos productivos. Logramos aprovechar mejor el vapor con el uso de evaporadores de placa para la concentración de jugo de caña, una tecnología no muy difundida en nuestro sector. Respecto a la energía eléctrica, tenemos un programa de ahorro en todo el complejo, con el foco en los sistemas de aire comprimido y la modernización de los sistemas de iluminación, entre otras actividades.

Al mismo tiempo, trabajamos fuertemente en el ahorro de gas en calderas bagaceras con un indicador referenciado a m³N de gas por tonelada de vapor generado. Alcanzamos el objetivo de una reducción de 5,8 m³N de gas/tn de vapor a 2,5 m³N de gas/tn de vapor propuesto. También trabajamos en proyectos de eliminación de purgas y trampas de vapor.

También somos parte de un programa promovido por la Secretaría de Energía de la Nación, en conjunto con el Ministerio de Desarrollo y la Unión Europea, llevado a cabo por la Fundación Bariloche, que incluye una red de empresas que busca avanzar en cuestiones de eficiencia de energía eléctrica a partir del cumplimiento de la norma ISO 50.001.

63%

de la energía
proviene de fuentes
renovables.



Consumo de energía (en Gj)	2019-2020	2020-2021
Combustibles procedentes de fuentes renovables		
Consumo de fibra de caña de azúcar (Gj)	4.330.094	5.255.241
Consumo de biomasa (malhoja, licor negro y madera) (Gj)	4.269.342	3.661.209
Total renovables (Gj)	8.599.436	8.916.450
Combustibles procedentes de fuentes no renovables		
Gas natural (Gj)	4.733.738	4.418.621
Gasoil (Gj)	859.317	753.548
Total no renovables (Gj)	5.593.055	5.172.170
Electricidad		
Electricidad adquirida a la red (Gj)	22.870	30.474
Hidroelectricidad autogenerada (Gj)	52.162	39.438
Electricidad vendida a la red (Gj)	(53.461)	(51.277)
Total Electricidad consumida (Gj)	21.571	18.635
Total consumo energético interno	14.214.062	14.107.254

Nuestra principal fuente de emisión es la generación y consumo de energía, un 58% de las emisiones totales. Le siguen en importancia, el transporte y maquinaria con el 21%, la producción agrícola con el 12% y los procesos industriales con el 5% de las emisiones totales. Finalmente, la gestión de residuos y efluentes representa el 4% de las emisiones totales del Complejo Agroindustrial Ledesma (CAL).

Nuestras emisiones totales en el CAL para el ejercicio 2020-2021 fueron de 481.540 tn CO₂eq y disminuyeron un 1,8% respecto al Ejercicio anterior. Respecto al año base (2006/ 2007), en los últimos 14 años las emisiones totales (sumando los 3 alcances) disminuyeron un 19%. Las emisiones directas han representado el 90% o más de las emisiones totales a lo largo de todos Ejercicios.

Esta mejora se debe a una disminución del consumo de gas natural en las nuestras calderas de la Central Termoeléctrica, un mayor uso de fuentes renovables para el autoabastecimiento de energía eléctrica, un menor volumen de efluentes generados y una menor carga orgánica enviados para su tratamiento al Sistema Integral de Tratamiento de Efluentes (SITE).

Emisiones GEI (Ton de CO2eq)	2018/19	2019/20	2020/21
Emisiones directas			
Alcance 1	478.069	431.578	425.105
Emisiones indirectas			
Alcance 2	15.176	15.256	15.216
Alcance 3	38.596	43.842	41.219
Total CO2eq	531.841	490.670	481.540

Emisiones GEI (Ton de CO2eq)	2018/19	2019/20	2020/21
CO2	437.307	406.491	400.393
CH4	40.121	31.905	31.426
N2O	54.412	52.274	49.721
Total CO2eq	531.841	490.670	481.540

Captura de carbono

Gracias al programa Paisaje Productivo Protegido, mantenemos alrededor de 100.000 ha de espacios silvestres, que generan una captura de más de 350.000 tn CO2 por período. Esto representa una compensación anual de más del 70% de nuestras emisiones en el Complejo Agroindustrial Ledesma.

Carbono (como CO2) secuestrado biológicamente por las actividades de conservación:

AREAS DE CONSERVACIÓN	Secuestro Biológico de Carbono
	Tn CO ₂ anuales
Selva montana y pedemontana	226.275,05
Transición Yungas - Chaco	2.869,11
Corredores riparios	47.888,73
Bosque Ribereño	15.264,79
Bosque Chaqueño	33.600,72
Chaco Humedal	26.314,45
Total Carbono Secuestrado	352.213

+70% de nuestras emisiones son compensadas gracias a la captura de carbono de las áreas silvestres en conservación

Nuestra huella de carbono

SCS Global Services llevó a cabo la verificación de la huella de carbono de nuestro producto NAT *Office Paper Ream*, en marzo del 2020. Para ello, utilizó los requisitos del Protocolo WRI / WBSCD GHG: estándar de contabilidad e informes corporativos del Protocolo GHG (Estándar corporativo del Protocolo GHG). El resultado fue que la huella de carbono total de nuestra resma de hoja Oficio Ledesma NAT es de 0,18Kg de CO₂, un valor amigable con el medioambiente.

En el Negocio Frutas y Jugos se realizó el cálculo de la huella de carbono de tres cítricos frescos -naranja, pomelo y limón producidos por Ledesma-, para lo cual se utilizó el estándar del GHG Protocol para huella de carbono de productos. Se incluyen las etapas de abastecimiento de materias primas, cultivo y cosecha, procesamiento y distribución hasta los principales puertos de destino en el exterior. Este estudio es un primer paso hacia la identificación de oportunidades de reducción de GEI y contribuye a generar ventajas competitivas al permitir una mejor planificación, aumento de eficiencia, reducción de costos y gestión de riesgos.

D. Residuos y efluentes

Gestionamos los residuos sólidos y peligrosos de manera sostenible, con el foco puesto en fomentar la reducción de su generación, incentivar la separación en origen, cumplir con la normativa legal vigente y promover la innovación tecnológica para optimizar la cadena de valor y la sustentabilidad. Es por ello que aplicamos la política 5R para el tratamiento de los residuos sólidos: reeducar, reducir, reutilizar, reciclar y recuperar. Desde 2019 contamos con la certificación ISO 14001:2015 para nuestra gestión integral de residuos.

Los residuos pueden ser reutilizados, reciclados o enviados a disposición final, de acuerdo lo que se defina en nuestra Planta de Tratamiento de Residuos Industriales. Durante el Ejercicio reciclamos el 82% de los residuos sólidos industriales. Esto implica que se transforman, embalan y venden para reutilizarse como materias primas en la producción de nuevos bienes. En total se procesaron 3.671 toneladas de residuos, de estas 3.020 toneladas fueron al circuito de reciclado (60% metálicos, 22% celulósicos, 12% plásticos, y 6% otros) y 651 toneladas de residuos peligrosos fueron enviadas a operadores habilitados para su disposición final.

Los residuos reciclables vendidos generaron un ingreso monetario que permitió cubrir gran parte de los gastos de recolección, acondicionamiento y disposición final.

Respecto al manejo y tratamiento de los efluentes líquidos industriales, lo realizamos a través del Sistema Integral de Tratamiento de Efluentes (SITE). Su eficiencia permite mantener las aguas del río San Francisco dentro de los Niveles Guía de Calidad de Agua previsto por el D.R.: N° 5980/06.

82%

de nuestros residuos sólidos industriales son enviados a reciclado.



Peso total de residuos peligrosos por método de eliminación	2019/20		2020/21	
	Peso (en toneladas)	Método de eliminación	Peso (en toneladas)	Método de eliminación
Aceites usados	152	Recuperación/ Reciclaje	212	Recuperación/ Reciclaje
Residuos con hidrocarburos	296	Co procesamiento	199	Co procesamiento
Envases de fitosanitarios	36	Reciclaje	20	Reciclaje
Baterías en desuso	46	Reciclaje Disposición final	36	Reciclaje Disposición final
NFU (Neumáticos fuera de uso)	100	Co procesamiento	184	Co procesamiento
AEEs (Aparatos Eléctricos y Electrónicos)	2,2	Reciclaje Disposición final	0,2	Reciclaje Disposición final
Total	632,2		651,2	

Peso total de residuos no peligrosos por método de eliminación	2019/20		2020/21	
	Peso (en toneladas)	Método de eliminación	Peso (en toneladas)	Método de eliminación
Orgánicos	90.000	Disposición en campo / Compostaje	90.000	Disposición en campo / Compostaje
Residuos sólidos industriales (chatarra, celulosa, plástico)	3.200	Reciclaje	3.020	Reciclaje
Total	93.200		93.020	



12

Destino del resultado del 108° Ejercicio

Destino del resultado del ejercicio.

El 108° ejercicio arrojó un resultado integral neto positivo de miles de \$ 5.202.522.-, siendo los resultados no asignados de la Sociedad al cierre del 108° ejercicio positivos en la suma total de miles de \$ 5.202.522.- según lo expuesto en el cuadro de Estado de Cambios en el Patrimonio.

En virtud de ello, el Directorio de Ledesma propone a los Sres. Accionistas (i) destinar la suma de miles de \$ 260.126 a la integración de la Reserva Legal correspondiente al presente ejercicio en los términos del artículo 5 del Capítulo III, del Título IV de las normas de la Comisión Nacional de Valores (T.O. 2013); y (ii) destinar la suma de miles de \$ 4.942.396.- a la constitución de Reserva Facultativa para realizar inversiones y financiar capital de trabajo.

EL DIRECTORIO

Dr. Carlos Herminio Blaquier

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 de agosto de 2021



13

Tabla de Contenidos GRI

Tabla de indicadores GRI.

Estándar GRI	Contenido	Sección de la Memoria / Respuesta	Razón por omisión
GRI 101: Fundamentos 2016			
Contenidos Generales			
GRI 102: Contenidos Generales 2016	Perfil de la organización		
	102-1 Nombre de la organización	3.	
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	3.; 8.a; 8.b; 8.c; 8.d; 8.e	
	102-3 Ubicación de la sede	Nuestras operaciones	
	102-4 Ubicación de las operaciones	Nuestras operaciones	
	102-5 Propiedad y forma jurídica	3.; 7.	
	102-6 Mercados servidos	3.; 8.a; 8.b; 8.c; 8.d; 8.e	
	102-7 Tamaño de la organización	3.; 9.; Nota 11	
	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	9.; Nota 1; Nota 25	
	102-9 Cadena de suministro	Nota 2	
	102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Nota 3	
	102-11 Principio o enfoque de precaución	11.; 11.a	
	102-12 Iniciativas externas	5.b; Nota 4	
102-13 Afiliación a asociaciones	5.b Participación en espacios institucionales		

Estrategia		
102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Mensaje del Presidente	
Ética e integridad		
102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	4.; 6.	
102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	6.	
Gobernanza		
102-18 Estructura de gobernanza	4.	
Participación de los grupos de interés		
102-40 Lista de grupos de interés	Diálogo con grupos de interés	
102-41 Acuerdos de negociación colectiva	9.e	
102-42 Identificación y selección de grupos de interés	Diálogo con grupos de interés	
102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés	6.; 9.b; 9.e; 10.; Diálogo con grupos de interés Análisis de materialidad	
102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	6.; 9.b; 9.e; 10.; Diálogo con grupos de interés Análisis de materialidad	
Prácticas para la elaboración de informes		
102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Nota 5	
102-46 Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	Análisis de materialidad Nota 6	
102-47 Lista de los temas materiales	Análisis de materialidad	
102-48 Reexpresión de la información	Nota 7	
102-49 Cambios en la elaboración de informes	Nota 8	

	102-50 Periodo objeto del informe	Nota 5	
	102-51 Fecha del último informe	Nota 9	
	102-52 Ciclo de elaboración de informes	Nota 5	
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Contacto	
	102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	Nota 4	
	102-55 Índice de Contenidos GRI	13.	
	102-56 Verificación externa	Nota 10	

TEMAS MATERIALES

Desempeño Económico

GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	7.; 8.a; 8.b; 8.c; 8.d; 8.e	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	7.; 8.a; 8.b; 8.c; 8.d; 8.e	
GRI 201: Desempeño Económico 2016	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	Nota 11	

Impactos económicos indirectos

GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9.; 10.; 10.a; 10.b; 10.c; 10.d	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.; 10.; 10.a; 10.b; 10.c; 10.d	
GRI 203: Impactos económicos indirectos 2016	203-1 Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	10.; 10.a; 10.b; 10.c; 10.d; Nota 11	

Prácticas de adquisición			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Cadena de abastecimiento Nota 2	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Cadena de abastecimiento Nota 2	
GRI 204: Prácticas de adquisición 2016	204-1 Proporción de gasto en proveedores locales	Nota 12	
Anti-corrupción			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	6.	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	6.	
GRI 205: Anti-corrupción 2016	205-2 Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción	6.; Nota 13	
Energía			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	11.; 11.c	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	11.; 11.c	
GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo energético dentro de la organización	11.c	
Agua y efluentes			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	11.; 11.b; 11.d	

	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	11.; 11.b; 11.d	
GRI 303: Agua y Efluentes 2018	303-1 Interacción con el agua como recurso compartido	11.b; 11.d	
	303-2 Gestión de los impactos relacionados con los vertidos de agua	11.b; 11.d	
	303-3 Extracción de agua	11.b; 11.d	
	303-4 Vertidos de agua	11.b; 11.d; Nota 14	
	303-5 Consumo de agua	11.b; 11.d	
Biodiversidad			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	11.; 11.a	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	11.; 11.a	
GRI 304: Biodiversidad 2016	304-1 Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas	11.a	
	304-3: Hábitats protegidos o restaurados	11.a	
	304-4 Especies que aparecen en la Lista Roja de la UINC y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones	11.a	
Emisiones			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	11.; 11.c	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	11.; 11.c	
GRI 305: Emisiones 2016	305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1)	11.c	
	305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	11.c	

	305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	11.c	
Residuos			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	11.; 11.d	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	11.; 11.d	
GRI 306: Residuos 2020	306-1 Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos	11.d	
	306-2 Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos	11.d	
	306- 3 Residuos generados	11.d	
	306-4 Residuos no destinados a eliminación	11.d	
	306-5 Residuos destinados a eliminación	11.d	
Empleo			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9.	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.; Nota 15	
GRI 401: Empleo 2016	401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	9.b; Nota 16	
Relaciones trabajador-empresa			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9; 9.e	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.; 9.e; Nota 17	

GRI 402: Relaciones trabajador- empresa 2016	402-1 Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	Nota 18	
Salud y seguridad en el trabajo			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9.; 9.d	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.; 9.d	
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo 2018	403-1 Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo	9.d	
	403-2 Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes investigación de incidentes	9.d	
	403-3 Servicios de salud en el trabajo	9.d	
	403-4 Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo	9.d	
	403-5 Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo	9.d	
	403-6 Fomento de la salud de los trabajadores	9.d	
	403-7 Prevención y mitigación de los impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores directamente vinculados con las relaciones comerciales	9.d	
	403-9 Lesiones por accidente laboral	9.d ; Nota 23	
	403-10 Dolencias y enfermedades laborales	9.d ; Nota 23	
Formación y enseñanza			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	

	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9.; 9.c; Nota 19	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.; 9.c; Nota 19	
GRI 404: Formación y enseñanza 2016	404-1 Media de horas de formación al año por empleado	Nota 24	
	404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	9.c	
Diversidad e igualdad de oportunidades			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9.; 9.a	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.; 9.a	
	405-2 Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	9.a	
Libertad de asociación y negociación colectiva			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9.; 9.e	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.; 9.e	
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva 2016	407-1 Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	9.e	

Trabajo infantil			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9.; 9.e	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.; 9.e	
GRI 408: Trabajo infantil 2016	408-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	9.e	
Comunidades locales			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	10.; 10.a; 10.b; 10.c; 10.d	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	10.; 10.a; 10.b; 10.c; 10.d	
GRI 413: Comunidades Locales 2016	413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	10.; 10.a; 10.b; 10.c; 10.d; Nota 20	
Salud y seguridad de los clientes			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Innovación y calidad Nota 21	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Innovación y calidad Nota 21	
GRI 416: Salud y Seguridad de los Clientes 2016	416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	Innovación y calidad Nota 21	

Cumplimiento socioeconómico			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	4.; 6.	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	4.; 6.	
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico 2016	419-1 Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	Nota 22	
Cumplimiento de estándares y requerimientos de sostenibilidad de clientes y mercados TM			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Innovación y calidad	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Innovación y calidad	
Innovación en procesos y productos desde una perspectiva sostenible TM			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Análisis de materialidad Nota 6	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Innovación y calidad 11.c	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Innovación y calidad 11.c	

Referencias:

TM: Temas materiales específicos para Ledesma (no se encuentran incluidos en los temas materiales de los Estándares GRI, pero se presenta el enfoque de gestión de acuerdo con lo sugerido por GRI).

Nota 1

102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores

Cantidad de colaboradores por tipo de jornada laboral (1)	2019/20			2020/21		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Jornada completa	5.693	593	6.286	5.668	606	6.274
Media jornada	0	3	3	1	2	3
Total	5.693	596	6.289	5.669	608	6.277

(1) Dotación activa al cierre de cada ejercicio económico (31/05)

Presentamos los datos de dotaciones al cierre de cada ejercicio (31/05), considerando que este mes es representativo para mostrar la dotación empleada a lo largo del período. Por forma temporal se entiende a toda la dotación que pese a tener igualdad de condiciones presta servicios de forma discontinua por la estacionalidad del proceso en el cual están inmersos.

Nota 2

102-9 Cadena de suministro

Prácticas de adquisición (enfoque de gestión 103-2, 103-3)

Nuestra cadena de suministro tiene un total de 1.808 proveedores con operaciones en el ejercicio 2020/21, de los cuales 416 corresponden a servicios y 1.392 a proveedores de bienes.

Nota 3

102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro

No hubo cambios significativos en el período.

Nota 4

102-12 Iniciativas externas

102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI

Este documento utiliza el Marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC), en su actualización de enero de 2021. Además, esta publicación sigue los lineamientos de los Estándares de Global Reporting Initiative (GRI), en su Opción de Conformidad Esencial.

Nota 5

102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados

102-50 Periodo objeto del informe

102-52 Ciclo de elaboración de informes

La información de esta Memoria y Reporte Integrado abarca el período desde el 1 de junio de 2020 al 31 mayo de 2021, e incluye todas nuestras operaciones en la Argentina. La Memoria y Reporte Integrado se elabora de forma anual.

Nota 6

102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema

Como parte del Análisis de Materialidad, presentamos una tabla con los Estándares GRI identificados como más relevantes para Ledesma y su impacto en los grupos de interés internos y externos de la empresa.

Eje	Estándares GRI	Impacto en los grupos de interés
ECONÓMICO	GRI 201: Desempeño económico	Accionistas y Empleados
	GRI 203: Impactos económicos indirectos	Proveedores, Comunidad, Sociedad y Gobierno
	GRI 204: Prácticas de adquisición	Proveedores
	GRI 205: Anticorrupción	Accionistas, Empleados, Clientes, Proveedores, Sociedad y Gobierno
	Cumplimiento de estándares y requerimientos de sostenibilidad de clientes y mercados.*	Accionistas y Clientes
	Innovación en procesos en procesos y productos desde una perspectiva sostenible.*	Clientes, Comunidad, Sociedad y Gobierno
AMBIENTAL	GRI 302: Energía	Comunidad, Sociedad y Gobierno
	GRI 303: Agua y efluentes	
	GRI 304: Biodiversidad	
	GRI 305: Emisiones	
	GRI 306: Residuos	
SOCIAL	GRI 401: Empleo	Empleados y Comunidad
	GRI 402: Relaciones trabajador-empresa	Empleados y Accionistas
	GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	Empleados y Proveedores
	GRI 404: Formación y enseñanza	Empleados
	GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	Empleados
	GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva	Empleados
	GRI 408: Trabajo infantil	Empleados, Proveedores, Comunidad, Gobierno y Sociedad
	GRI 413: Comunidades locales	Comunidad
	GRI 416: Salud y seguridad de los clientes	Clientes y Consumidores
	GRI 419: Cumplimiento socioeconómico	Accionistas, Gobierno y Sociedad
* Temas materiales para Ledesma que se agregan a los Estándares GRI.		

Nota 7

102-48 Reexpresión de la información

Cualquier reexpresión de información con respecto a la Memoria y Reporte Integrado anterior se aclara a lo largo de la Memoria y Reporte Integrado 2020/21, sus tablas de indicadores y notas adjuntas al Índice de Contenidos GRI.

Nota 8

102-49 Cambios en la elaboración de informes

No hubo cambios respecto de la Memoria y Reporte Integrado anterior en la lista de temas materiales y su cobertura.

Nota 9

102-51 Fecha del último informe

La publicación anterior fue la Memoria y Reporte Integrado 2019/20 con alcance temporal entre el 1 de junio de 2019 y el 31 de mayo de 2020.

Nota 10

102-56 Verificación externa

La Memoria y Reporte Integrado 2020/21 no cuenta con verificación externa.

Nota 11

102-7 Tamaño de la organización

201-1 Valor económico directo generado y distribuido

203-1 Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados

Indicadores económico-financieros	2020	2021
Activo fijo	15.050	15.972
Inversiones	2.180	2.570
Impuestos pagados (1)	5.054	4.620
Ventas consolidadas	43.020	41.615
Resultado	1.114	5.205
Patrimonio neto	12.818	18.024
Costos operativos	27.796	28.302
Sueldos y jornales (millones de pesos)		
Ledesma	10.119	9.670
Total sueldos y jornales	10.119	9.670
Inversión social (millones de pesos)		
Inversión social (2)	73	111
(1) Incluye Ganancias, IVA, Ingresos Brutos, Débitos y Créditos Bancarios, Bienes Personales y sus principales impuestos y tasas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la provincia de Jujuy y municipales. Confirmar nota.		
(2) Incluye los programas sociales y el equipo de profesionales que los gestionan. Confirmar nota.		

Nota 12

204-1 Proporción de gasto en proveedores locales

El 92,9% de las compras se realizan a proveedores nacionales. Durante el próximo ejercicio, analizaremos la posibilidad de construir indicadores que muestren la adquisición a compras locales en cada una de las provincias donde estamos presentes.

Nota 13

205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción

Todos los Directores del Comité de Dirección han firmado la adhesión al Código de Ética, Política Anticorrupción y Protocolo de Actuación en el Trato con Funcionarios Públicos.

Nota 14

303-4 Vertido de agua

El Sistema Integral de Tratamiento de Efluentes (SITE) está integrado por diferentes etapas:

- **Separación primaria en planta de rejillas:** en esta etapa se remueven del efluente los cuerpos sólidos que superan los 1,5 mm.
- **Fase anaeróbica:** esta etapa se desarrolla en lagunas anaeróbicas sobre 22 hectáreas de superficie y 3,5 metros de profundidad promedio. Los sólidos en suspensión, que no fueron separados en la separación primaria, sedimentan allí dejando el líquido libre de sólidos en suspensión. Por su gran volumen estas lagunas actúan como homogeneizadoras de pH del efluente, obteniéndose valores entre 7,5 y 8,5. En esta etapa se logra una importante reducción de la DQO y DBO5.
- **Fase de aireación forzada:** esta etapa se desarrolla en una laguna de 13 hectáreas de superficie y 4 metros de profundidad equipada con 20 aireadores eléctricos.
- **Fase de estabilización:** esta etapa se desarrolla sobre lagunas facultativas sobre una superficie de 66 has y una profundidad promedio de 1,5 metros. En esta etapa se logra el pulimiento final del efluente alcanzando parámetros de calidad de vuelco.

El SITE posee una eficiencia de remoción de la DBO5 y la DQO superior al 85%, lo que permite la descarga del efluente al río San Francisco y mantiene las aguas del mismo dentro de los Niveles Guía de Calidad de Agua previsto por el D.R: N° 5980/06.

Volumen total de vertidos de agua 2020/21 (SITE)

	Volumen del vertido	Aclarar su destino	Calidad de agua, incluido el método de tratamiento	Aclarar si el agua fue reutilizada por otra organización (NO / SI)
Programados	1000 m3/hs	Río San Francisco	Temp 22,5°C pH 8,2 OD 5,9 ppm DQO 54,4 ppm DBO5 18,9 ppm	NO
No programados	N/D	N/D	N/D	

Nota 15

Empleo (Enfoque de gestión)

Periódicamente evaluamos a los proveedores de beneficios así como también evaluamos la percepción de los usuarios sobre temas específicos y realizamos pulsos con líderes para evaluar el impacto de los beneficios de flexibilidad en la operación de las áreas.

Nota 16

401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales

El personal temporal accede a los beneficios únicamente cuando está activo.

Nota 17

Relaciones trabajador-empresa (Enfoque de gestión)

Constantemente analizamos oportunidades mediante benchmark y la medición de diversos indicadores, con el objetivo de mejorar los procesos de cambios organizacionales.

Nota 18

402-1 Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales

Las notificaciones sobre cambios organizativos se realizan cumpliendo la legislación vigente (Ley 20744 art 252/253). En aquellos gremios donde la empresa es paritaria (Azucareros, Papeleros, Alimentación y Citricultura) trabajamos junto a los delegados y demás autoridades gremiales para abordar tanto la parte salarial como así también las condiciones de trabajo, incluyendo los plazos y disposiciones para cambios organizativos. En el resto de los gremios, los colaboradores pueden, a través de sus representantes internos, arreglar aspectos inherentes a plazos o cambios organizativos.

Nota 19

Formación y enseñanza (enfoque de gestión)

La gestión de formación, capacitación y educación superior cuenta con un procedimiento general y sus correspondientes instructivos, todos los documentos están encuadrados dentro de las diferentes normas de certificación de calidad, higiene y seguridad y ética a las que suscribimos. En esta línea, estas normas establecen objetivos recurrentes relacionados al cumplimiento de estos planes y/o la evaluación de la transferencia del conocimiento o transferencia a la gestión. A su vez, luego de cada capacitación relevante se efectúan encuestas de satisfacción donde el participante puede evaluar el contenido, al instructor y la aplicabilidad a su trabajo.

Nota 20

413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo

Las iniciativas de inversión social y diálogo abarcan al 100% de las comunidades donde la empresa está presente.

Nota 21

416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios

Todos los productos alimenticios cumplen con los parámetros establecidos por el Código Alimentario Argentino.

En el negocio de papel, todas las materias primas e insumos para fabricar la pulpa, el papel o para uso en limpieza de circuitos, cañerías y/o accesorios son sometidos a evaluaciones en los sectores competentes de la compañía. Se requiere para cada uno su ficha de seguridad (MSDS del inglés *Material Safety Data Sheet*), como documento de características y particularidades para el empleo más adecuado. Los productos son evaluados por el área de Salud y Seguridad Ocupacional, por el Departamento de Salud y por el Departamento de Medio Ambiente. De esta forma aseguramos que el papel producido o los productos electrolíticos que salen al mercado no generarán impactos en la salud.

Nota 22

419-1 Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico

En el período 2020-2021 no hubo multas ni sanciones no monetarias significativas por el incumplimiento de leyes o normativas en materia social o económica.

Nota 23

403-9 Lesiones por accidente laboral

403-10 Dolencias y enfermedades laborales

Indicadores de salud y seguridad en colaboradores	2019/20	2020/21
Cantidad de enfermedades profesionales denunciadas	1	2
Muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	0	0

Nota 24

404-1 Media de horas de formación al año por empleado

Promedio de horas de formación	2019/20	2020/21
Por sexo		
Hombres	4,4	9,8
Mujeres	4,6	2,4
Por categoría laboral		
Permanente	5,3	7,3
Temporario	3,1	12,77
Por nivel jerárquico		
Director	2,7	1,9
Gerente	5,2	2,4
Jefe de departamento	6,9	5,7
Jefe de sección	14,5	4,5
Supervisor	12,7	3,3
Analistas	6,3	3,2
Administrativos dc	5,6	2,5
Operativo dc	3,4	13,83
Total	4,4	3,8

Nota 25**102-8 Empleados y otros trabajadores**

Cantidad de empleados (1)	2019/20			2020/21		
	Permanente	Temporal	Total	Permanente	Temporal	Total
Por Sexo						
Hombres	3.057	2.636	5.693	3.077	2.592	5.669
Mujeres	353	243	596	353	255	608
Por Región						
Jujuy	2.639	2.765	5.404	2.666	2.734	5.400
CABA	401	1	402	398	0	398
San Luis	128	0	128	123	0	123
Salta	50	113	163	49	112	161
Buenos Aires	120	0	120	119	0	119
Entre Ríos	38	0	38	43	0	43
Mendoza	10	0	10	8	0	8
Rosario	6	0	6	6	0	6
Tucumán	9	0	9	9	1	10
Córdoba	9	0	9	9	0	9
Total	3.410	2.879	6.289	3.430	2.847	6.277
(1) Dotación activa al cierre de cada ejercicio económico (31/05)						

EL DIRECTORIO

Dr. Carlos Herminio Blaquier

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 de agosto de 2021.



www.ledesma.com.ar

Buenos Aires
Av. Corrientes 415
(C1043AAE)
Tel.: 011 4378-1555

Jujuy
Salta S/N - B° Ledesma
Y4512GFT
Ldor. Gral. San Martín