



# Memoria y Reporte Integrado

# Memoria y Reporte Integrado 2022

## 109 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 109 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 109 Ejercicio de Ledesma S.A.A.I. (en adelante, "Ledesma") concluido el 31 de mayo de 2022.

# Índice

<b>00</b>   Mensaje del Presidente	04
<b>01</b>   Introducción (contexto macroeconómico)	05
<b>02</b>   Sobre Ledesma	09
<b>03</b>   Gobierno corporativo	12
<b>04</b>   Innovación en Ledesma	15
<b>05</b>   Ética y anticorrupción	18
<b>06</b>   Estrategia de Sostenibilidad	22
a. Política y Plan de Sostenibilidad b. Modelo de creación de valor	
<b>07</b>   Situación Económica y Financiera	34
<b>08</b>   Resultados de los negocios	39
a. Azúcar y Alcohol b. Papel y Librería c. Negocio Frutas y Jugos d. Negocio Agropecuario e. Gas	
<b>09</b>   Bienestar de los colaboradores	58
<b>10</b>   Progreso de las comunidades locales	67
<b>11</b>   Preservación del ambiente	84
<b>12</b>   Destino del resultado del ejercicio	94
<b>13</b>   Tabla de indicadores GRI	96



## Mensaje del Presidente

Por tercer año consecutivo estamos presentando nuestro Reporte Integrado, que combina en un solo documento la Memoria y Balance de Ledesma con el Informe de Sostenibilidad; dos documentos que antes elaborábamos y dábamos a conocer por separado, y que desde 2020 hemos reunido en uno solo. Aún son pocas las compañías argentinas que desarrollan este formato de reporte, y nos da mucho orgullo ser la primera en el sector agroindustrial.

El concepto que subyace tras la decisión de elaborar este reporte integrado es la convicción de que la sustentabilidad social y ambiental van unidas intrínsecamente a la rentabilidad de la compañía. Tenemos una visión transversal de la sostenibilidad, que atraviesa toda la organización y no solo aquellas facetas como el cuidado del ambiente o las acciones en favor de la comunidad, que históricamente han sido más identificadas con Ledesma. Por eso, la producción y la venta de nuestros productos adquieren una licencia social para desarrollarse a partir de la sostenibilidad, pero esta a la vez se nutre de ellas como en un círculo virtuoso, ya que una empresa sin rentabilidad no es sostenible.

La pandemia y la guerra en Ucrania han arrojado luz sobre el papel fundamental de las empresas en las redes de contención de la sociedad: los problemas de índole sanitaria y alimentaria que atraviesa gran parte del mundo han mostrado a una sociedad que necesita de empresas y empresarios comprometidos con el desarrollo y capaces de generar soluciones innovadoras, más aún en la incertidumbre reinante.

En el Reporte Integrado del ejercicio 21/22 hemos incluido precisamente un capítulo sobre la innovación en Ledesma. Nos parece oportuno darle un lugar especial a la cultura nueva que estamos generando en la compañía, a partir de algunos cambios organizacionales, programas concretos y proyectos que de a poco van mostrando buenos resultados. Ya el año pasado nos habíamos referido a algunos de ellos, y en esta edición les hemos dado un lugar específico dentro de la recopilación de todo lo hecho.

Este Reporte Integrado ha sido elaborado de acuerdo con las directrices del documento "The International Integrated Reporting <IR> Framework", desarrollado por el Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC). De esta forma se ofrece una visión sobre el modelo de negocio de la compañía y su impacto en el desarrollo sostenible, 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.

Carlos Herminio Blaquier  
Presidente de Ledesma





01

# Introducción

## Introducción

El presente Reporte Integrado abarca el ejercicio 2021/22 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 Integrated Reporting <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 de la compañía, dando una visión sobre el modelo de negocio y de su impacto en el desarrollo sostenible, de sus estrategias y de los riesgos y oportunidades a las que se enfrenta, y exhibe su desempeño en las dimensiones económica, social y ambiental desde la perspectiva de una gobernanza transparente.

Luego de la aguda caída del 9,9% que el PBI de la República Argentina sufrió en 2020, en el marco de la pandemia de Covid, en 2021 el Producto Bruto Interno registró un alza de 10,3%, lo cual evidenció el rebote que habíamos adelantado en nuestro Reporte del ejercicio anterior, aunque en una medida mayor a lo esperado. Este crecimiento comenzó a ralentizarse entrado el año 2022 debido a diversos factores como la sequía, las dificultades para el abastecimiento de energía y la guerra en Ucrania, todo ello en el marco de un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional que estableció restricciones al gasto y metas de acumulación de reservas.



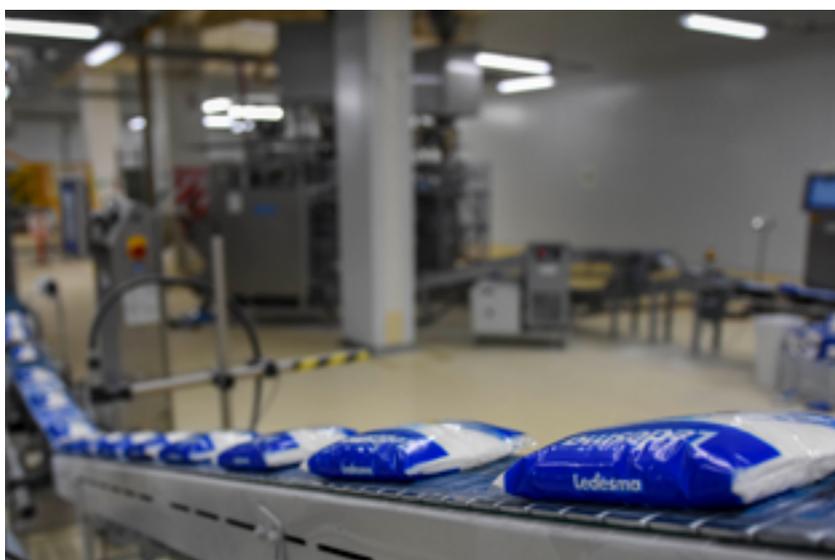
El mencionado acuerdo con el FMI contempla un alza de entre 3,5% y 4,5% en el PBI de 2022, lo que implica una leve expansión real de la actividad, aunque esa meta tiene “alguna flexibilidad trimestral”, en palabras del Fondo. Al momento de la redacción de este Reporte, el Relevamiento de Expectativas del Mercado que elabora el Banco Central de la República Argentina entre consultoras y entidades privadas daba un crecimiento del PBI para el presente año en el orden del 3,2%.

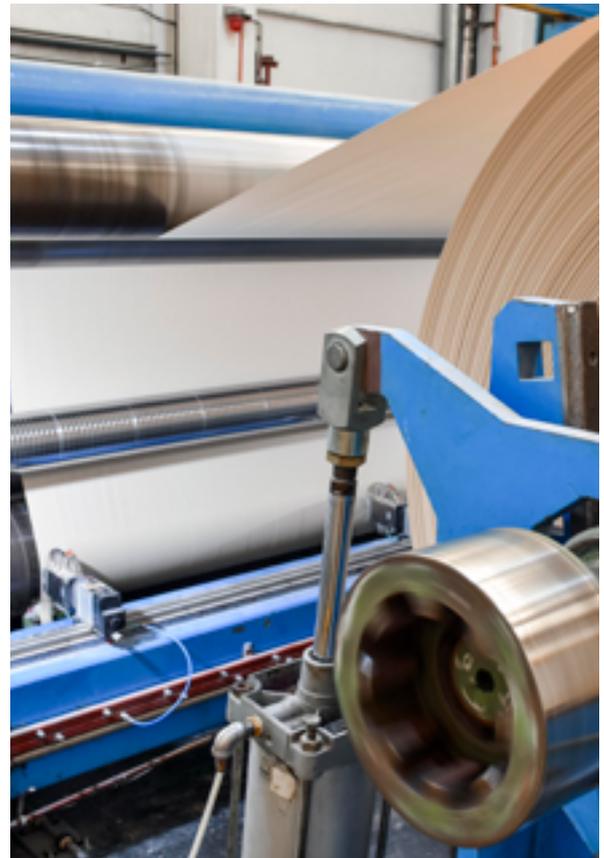
La variación en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el período comprendido por el ejercicio 21/22 fue de 60,7%, 12 puntos más que durante el ejercicio 20/21. El rubro “Alimentos y Bebidas no alcohólicas” tuvo un alza de 64,2%, aunque los productos comprendidos en la categoría de Precios Cuidados estuvieron por debajo de ese valor.

A fines de junio de 2022, el ya citado REM proyectó que la inflación minorista para el corriente año se ubicaría en 76% (3,4 puntos porcentuales por arriba del pronóstico en la encuesta de mayo).

En mayo de 2022, al término del ejercicio 21/22, el Índice de Producción Industrial Manufacturero (IPI Manufacturero) mostró una suba de 11,9% respecto a igual mes de 2021. El acumulado enero-mayo de 2022 presentó un incremento de 5,7% respecto a igual período de 2021. Ahora bien, respecto de abril de 2022, el índice exhibió una caída de 1,1%, lo que muestra cierta incertidumbre de cara al resto del año. La volatilidad en la curva de la producción industrial es en parte resultante de los problemas en la importación de insumos y bienes intermedios imprescindibles para la actividad, que a su vez se debe a dos causas principales: un escenario internacional complicado por la guerra en Ucrania y sus consecuencias sobre la actividad y la inflación en el resto del mundo, y la escasez estructural de dólares que padece la economía argentina a raíz de un fuerte déficit en su cuenta corriente, a pesar del aumento de los commodities que ha generado excelentes precios para los cereales que exporta la Argentina.

En mayo de 2022, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) registró un incremento de 7,4% respecto a mayo de 2021, y de 0,3% respecto a abril en la medición desestacionalizada. Este último dato, en línea con lo mencionado en el párrafo anterior sobre la tendencia del IPI Manufacturero, genera incertidumbre sobre el escenario macroeconómico futuro en un contexto de fuerte inestabilidad en los precios y el tipo de cambio.





Al comienzo del ejercicio 21/22, el dólar estadounidense oficial para la venta se cotizó a \$100,23, mientras que al cierre del ejercicio, el 30 de mayo de 2022, último día hábil del período analizado, lo hizo a \$124,81, una suba de 24% en los 12 meses, frente a una inflación minorista que como hemos dicho fue de 60% en el mismo período. En este contexto, la brecha entre el dólar oficial y el dólar llamado “paralelo” se amplió en la medida en que el segundo se movió al alza. Al cierre de este Reporte, esa brecha se situaba en el 100%. Esta situación configura un escenario adverso para la estabilidad económica y la inversión productiva.

En el primer trimestre de 2022, la tasa de desocupación en la Argentina fue del 7%, tres puntos por debajo del mismo período de 2021. En tanto, la población bajo la línea de pobreza en el segundo semestre de 2021 llegó al 37,3%, casi 5 puntos porcentuales por debajo del mismo período de 2020. Es necesario tener en cuenta que la pandemia de Covid influyó de forma muy negativa en las cifras de 2020, cuando aún la economía no había experimentado el rebote mencionado más arriba.

Estos índices ponen en contexto el escenario macroeconómico en el que se desempeñó Ledesma durante el ejercicio 21/22.



02

# 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, jugos y aceites cítricos, 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 las siguientes empresas:

1. Castinver S.A.U.: comercializa papeles y cuadernos producidos por el grupo.
2. Bio Ledesma S.A.U.: especializada en la producción y venta de bioetanol.
3. Ledesma Frutas S.A.U. (ex Citrusalta S.A.): produce pomelos y limones a granel.

Asimismo mantenemos una participación del 50% en Franquicias Azucareras SA, que tiene la posesión de la marca Dominó, y un 50% en Productores de Alcoholes de Melaza SA que tiene como objeto el servicio de almacenamiento y depósito, servicio de transporte automotor de cargas y servicios complementarios para el transporte marítimo.

También, mantenemos una participación del 4% en la UTE Aguaragüe, 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 atractivo 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 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.

---





03

# Gobierno corporativo

## Gobierno corporativo

Nuestra empresa cotiza en la Bolsa y Mercados Argentinos SA, donde el mayor parte del paquete accionario pertenece a la familia Blaquier-Arrieta.

Ledesma es una sociedad anónima en la que el máximo órgano decisor es la Asamblea de Accionistas. La conducción estratégica de Ledesma está a cargo de un Directorio conformado por siete miembros, de los cuales dos son independientes. Los cinco restantes integran el Comité Ejecutivo de la sociedad. Asimismo, la gestión de los Negocios y de las Áreas de Servicio está a cargo 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.



#### 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.



#### 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.



#### 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.



#### TRABAJO EN EQUIPO

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



## 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.

---



## SERIEDAD

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

---



## EFICIENCIA, CALIDAD 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.

---



## 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.

---



## 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.

---



## 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.

---



04

# Innovación en Ledesma

## Innovación en Ledesma

En Ledesma buscamos impulsar la consolidación de una cultura de innovación que aporte valor al resultado de la compañía y promueva el desarrollo de las personas mediante la búsqueda de iniciativas novedosas, en un ambiente colaborativo y con una visión integradora.

En pos de ese objetivo, Ledesma cuenta con una Dirección de Innovación, para gestionar el modelo propuesto con una mirada transversal que contemple los aspectos económicos, sociales y ambientales en todos los procesos de la compañía. Además, hemos creado un Equipo de Transformación Integral, que busca brindar una mirada transversal para encontrar soluciones novedosas a las distintas inquietudes que puedan surgir. Este equipo es el encargado de gestionar las ideas desde su nacimiento hasta su descarte o adopción. Además, para cada proyecto, el equipo convoca a distintos colaboradores de la compañía y forman así una célula de trabajo especializada, encargada de brindar soporte a demanda.

Las ideas para lograr los cambios pueden provenir de los propios empleados, mediante el desarrollo interno basado en el conocimiento de los procesos con la ayuda de técnicas innovadoras, o de la sinergia creada mediante vinculaciones con organismos científicos o tecnológicos externos y/o empresas, ya sean proveedoras o no.

El Equipo de Transformación Integral posee tres ejes de trabajo, cada uno a cargo de un grupo de colaboradores:

1. **Cultura organizacional:** gestiona el talento y las comunicaciones; aporta una mirada integral, basada en la cultura de la compañía, e impulsa el cambio.
2. **Innovación:** se ocupa de la generación de ideas novedosas y gestiona metodologías, talleres y cursos.
3. **Transformación digital:** investiga y gestiona la tecnología para facilitar el cambio.



## INNOVACIÓN EN EQUIPO

---



Como parte del análisis sistemático de oportunidades, hemos creado el Programa Integrar, cuyo objetivo es hacer participar a las diversas áreas de la compañía en la búsqueda de soluciones novedosas para los distintos problemas que atraviesan. Para cada problemática u oportunidad, se forma un equipo multidisciplinario *ad hoc* que trabaja en el estudio de proyectos que permitirían lograr una ventaja competitiva sostenible. Entre estas iniciativas, se puede destacar el estudio de los usos alternativos de la caña de azúcar y la producción de bioplásticos.

Otro programa que nos ha permitido lograr una mejora notable en Ledesma es el Método de las 6S, un sistema de gestión que tiene como objetivo generar iniciativas de mejora e innovación desde la base de la organización.

Este método, que ya cuenta con la participación de más de 1.700 empleados y el 90% de los gerentes de la empresa, permitió la creación de más de 170 grupos de trabajo que se organizan para alcanzar las distintas mejoras propuestas.

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

---



Este equipo de trabajo es responsable de investigar, probar e implementar nuevas tecnologías que permitirían apalancar las estrategias de cambio de los distintos negocios.

Entre ellas destacamos las siguientes iniciativas: tokenización de activos, el uso de la herramienta blockchain, la investigación de *chatbots*, la implementación de realidad aumentada y la aplicación de solución RPA.



 Ledesma

# CÓDIGO DE ÉTICA

05

Ética y anticorrupción

## Implementación del Código

El Comité de Ética resolverá las cuestiones de índole ética que se le presenten, de acuerdo con el presente Código, en el caso de no ser posible, podrá, a su criterio, encargar la resolución de acciones que levan al conocimiento de cada situación planteada.

Además, los empleados que requieran asesoramiento ético, podrán acudir a los Directores Integrantes del Comité de Ética a fin de satisfacer tales necesidades.

Adicionalmente, se tomará conocimiento del Código, el Comité de Ética y las acciones a seguir.

Se asegurará la defensa de los datos personales de los empleados.

---

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

Contenidos de Global Reporting Initiative: 102-16, 102-17, 102-43, 102-44, 205-1, 205-2.

Nuestro Programa de Ética constituye uno de los ejes transversales de la Política de Sostenibilidad, y busca construir una cultura de integridad y promover los principios y valores que deben guiar a quienes integramos el Grupo Ledesma. Así, el Programa se enmarca en las siguientes políticas y compromisos:

---

### Código de Ética:

Constituye un profundo compromiso para mejorar día a día nuestro ambiente laboral y nuestras relaciones con el medio, y con la sociedad a la que pertenecemos. Además, está en línea con lo establecido en la Ley de Responsabilidad Penal. 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.

---

### Política Anticorrupción:

Ledesma adopta como principio general la tolerancia cero a la corrupción en cualquiera de sus formas. La política se aplica a empleados, contratistas, subcontratistas, proveedores, consultores y demás socios de negocios que lleven a cabo acciones con la compañía en forma directa o por nombre y cuenta de ella.

---

### Protocolo de Actuación en el Trato con Funcionarios Públicos.

---

### Declaración de Principios Rectores.

**Matriz de Riesgo de Corrupción:** como parte de la mejora continua, durante el ejercicio 2021/22 se implementaron controles adicionales relacionados con normativas nuevas o actualizadas. Se revisaron los siguientes escenarios de riesgo de corrupción: compras y contrataciones; ventas y marketing; obsequios y atenciones; donaciones; comercio exterior; trámites de administrativos con pagos en efectivo.

---

### Norma de Gestión de Riesgos de Corrupción.

---

## Norma de Conflicto de Intereses.

---

## Norma de Gestión de Donaciones.

---

## Norma de Auditoría de Principios Rectores para Proveedores.

Se implementó esta nueva norma durante el ejercicio.

---

Además, avanzamos en el desarrollo del Protocolo de Violencia Laboral.

### Capacitación y adhesiones

En el marco del Programa de Ética, se dictan capacitaciones virtuales periódicas y se realiza el seguimiento de la adhesión no sólo de colaboradores, sino también de contratistas, consultores y profesionales independientes. En noviembre de 2021 se inició una nueva edición de las capacitaciones sobre Código de Ética y Conflicto de Intereses a través de la plataforma Moodle. Al mismo tiempo, se avanzó en la digitalización y registro de las adhesiones al Código de Ética, la Política Anticorrupción, el Protocolo de Actuación en el Trato con Funcionarios Públicos y la declaración de Conflicto de Intereses mediante la carga en SAP, así como también con la habilitación mediante el portal turecibo.com.

Como novedad, lanzamos una nueva capacitación virtual sobre anticorrupción en la que participaron 828 colaboradores, un 86% del total. Participó el 100% de los directores del Comité de Dirección.

Además, desarrollamos un Pulso de Ética e Integridad con el objetivo de medir la percepción de los empleados fuera de convenio respecto de esta temática, cuyos resultados fueron analizados para definir acciones a implementar en el próximo ejercicio.

Porcentaje de colaboradores adheridos	2020/21	2021/22
Fuera de convenio – adhesión a Código de Ética, Política Anticorrupción y Protocolo de Actuación en el Trato con Funcionarios Públicos	100%	100%
Dentro de convenio – adhesión a Código de Ética	70%	92%

Respecto de terceros, continuamos avanzando con la adhesión por parte de proveedores, realizamos 11 auditorías de Principios Rectores para Proveedores del Plan de Calidad, y se analizaron 42 situaciones en el ámbito del Comité de Principios Rectores.

Campañas - Porcentaje de terceros adheridos	2020/21	2021/22
Principios Rectores para Proveedores	34%	55% (1)
Protocolo de Actuación en el trato con Funcionarios Públicos – alcance a intermediarios	100%	100%
(1) Constituye un total de 2.210 proveedores que representan el 65% de la facturación total.		

## Consultas y denuncias

Para consultas y denuncias por incumplimientos del Código están disponibles los siguientes canales:

1. Casilla de correo electrónico ([etica@ledesma.com.ar](mailto:etica@ledesma.com.ar))
2. Número telefónico exclusivo (0810-666-0707)
3. Correo postal

El Comité de Ética investiga y evalúa las denuncias recibidas, y asegura la confidencialidad del proceso y la protección del denunciante. Está 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. En el ejercicio 2021/22 se recibieron 69 denuncias de las cuales, 18 fueron desestimadas, 43 cerradas y 8 siguen en curso.



06

# Estrategia de Sostenibilidad



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

Contenidos de Global Reporting Initiative: 102-12; 102-13; 102-15; 102-20; 102-26; 102-29

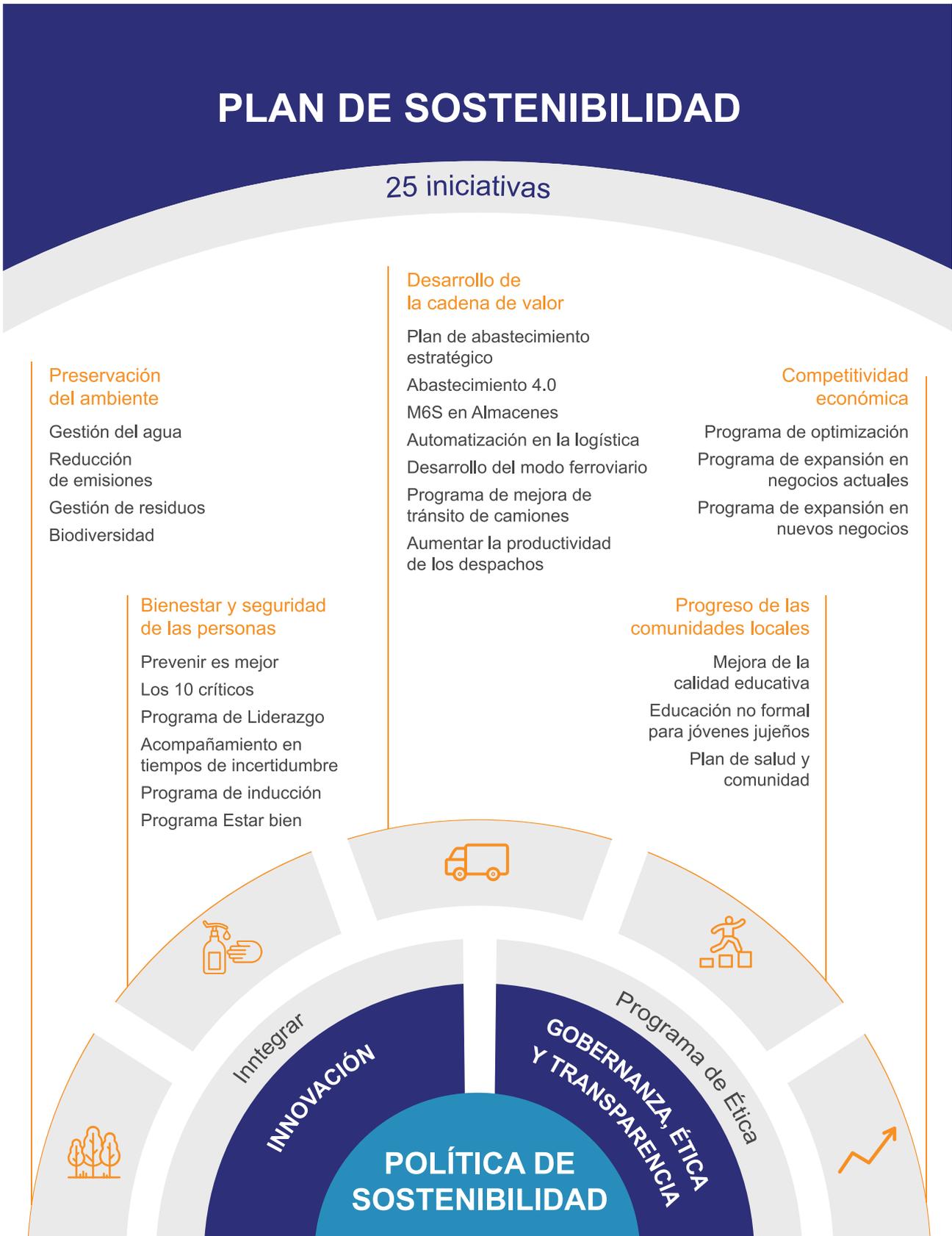
### A. Política y Plan de Sostenibilidad

En Ledesma tenemos más de 110 años de historia ejerciendo un liderazgo proactivo en búsqueda del crecimiento económico, el progreso social y la preservación del ambiente. Esta mirada hacia el futuro la construimos con base en nuestros valores, en las mejores prácticas de la industria, en alianzas estratégicas, y en el diálogo con nuestros grupos de interés.

En 2019 lanzamos nuestra Política de Sostenibilidad, estructurada en cinco pilares de acción y dos ejes transversales, con aprobación por parte del Comité de Sostenibilidad, conformado por el gerente general y los directores que le reportan, con la supervisión por parte del Directorio de Ledesma.

Para implementar la Política, desarrollamos un Plan de Sostenibilidad que se apoya en iniciativas impulsadas por las distintas gerencias y negocios de la compañía, quienes son responsables de la medición de los indicadores de cada proyecto.





5 pilares de acción y 2 ejes transversales

## Plan de Sostenibilidad: 25 iniciativas

Iniciativa	Descripción	Indicadores	Resultados indicadores 2021/22
Gobernanza, ética y transparencia			
Programa de Ética	Acciones destinadas a fortalecer la cultura ética.	Proporción de colaboradores y proveedores adheridos.	Programa de Ética: - Colaboradores dentro de convenio adheridos: 92% - Colaboradores fuera de convenio adheridos: 100% Principios Rectores para Proveedores: adhesión del 55%
		Seguimiento de denuncias.	Denuncias totales: 69; Denuncias desestimadas: 18; Denuncias cerradas: 43; Denuncias en curso: 8.
		Análisis de riesgos y matriz de riesgo.	Monitoreo de efectividad de acciones mitigantes a través de 12 indicadores y 6 informes de revisión de escenarios de riesgo de corrupción cerrados.
Innovación			
Método de las 6S	Programas orientados a incentivar la cultura de la innovación y la mejora continua con la participación de los empleados.	Número de colaboradores. Equipos formados. Mejoras encontradas. Participación de las Direcciones. Equipos certificados.	Personas participando: 1.700; Equipos 6S: 190; Mejoras: 3.000; Direcciones participantes: 100%; Equipos certificados: 100.
6S+		Número de proyectos y grado de avance.	Proyectos: 12 Avance 50%
Inntegrar		Número de prototipos en desarrollo. Proporción de iniciativas del total en ejecución.	Programas Inntegrar cumplidos: 3; Programas Inntegrar en desarrollo: 3 Iniciativas seleccionadas del total generado en ejecución: 5%

Competitividad económica			
GÉNESIS XXI - Programa de optimización	Mejora de 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.	Mejora de la productividad en los 4 negocios de la compañía.
Expansión en negocios actuales	Decisiones orientadas a incrementar la rentabilidad de la cartera de productos y servicios, incorporando variedad y calidad en el portfolio y cercanía con la necesidad de los clientes.	Nuevos productos	<p><u>Negocio Azúcar</u> Línea de fraccionado de azúcares especiales, edulcorantes y sobrecitos, incorpora Stevia Ledesma.</p> <p><u>Negocio Papel &amp; Químicos</u> Nuevos productos NAT: cuaderno nivel inicial, cuaderno nivel superior tapa semirígida y libreta. Kraft y línea editorial. Contrato largo plazo Minera Livent.</p> <p><u>Negocio Frutas</u> Incorporación de jugo clarificado por fasón (170 toneladas).</p> <p><u>Negocio Agropecuario</u> Finalización fase 3 de reconversión productiva.</p>
Bienestar y seguridad de las personas			
Plan "Prevenir es mejor"	Formación en Salud y Seguridad Ocupacional en todos los niveles y control a través del sistema de seguridad.	Safety Index, índice de desempeño, índice de frecuencia, índice de gravedad, índice de duración media.	Safety Index: 8,94 índice de desempeño: 65% Índice de frecuencia (IF): 7,93 Índice de gravedad (IG): 0,18 Índice de duración media (IDM): 22,51

Los 10 Críticos	Reducción de peligros y riesgos a niveles aceptables para la empresa con prioridad en los 10 riesgos más comunes.	Matriz 10 Críticos.	80% de colaboradores capacitados.
Programa de Liderazgo	Capacitación para líderes para fortalecer las competencias del modelo de liderazgo Ledesma.	Cantidad de colaboradores capacitados.	Colaboradores capacitados: 55
Acompañamiento en tiempos de incertidumbre	Acciones de comunicación para acompañar a los líderes durante la pandemia.	Cantidad de acciones implementadas.	Acciones implementadas: 5
Programa de inducción	Semana intensiva de inducción a la compañía en Jujuy con visita a las plantas productivas y el campo.	Cantidad de nuevos ingresantes capacitados.	Nuevos ingresantes capacitados: 50
Programa de formación	Capacitaciones para transmitir la cultura a través del desarrollo de los comportamientos esperados.	Cantidad de colaboradores capacitados.	Colaboradores capacitados: 53 Pura Caña 40 Líderes Nat 83 Innovación y Adaptación al cambio 56 Trabajo Colaborativo
Estar Bien	Programa de bienestar en 3 ejes de trabajo: Físico, Vínculos y Emocional.	Cantidad de acciones implementadas. Resultados de la encuesta 2021.	Acciones implementadas: 24. Además, se realizó la encuesta Pulso.
Preservación del ambiente			
Gestión del agua	Acciones para optimizar el uso del agua y cumplir con la calidad de los efluentes.	M <sup>3</sup> /proceso. Demanda Química de Oxígeno (DQO)/proceso. Huella Hídrica: m <sup>3</sup> /producto. Cantidad de iniciativas propuestas	Automatización del Sistema de riego de caña de azúcar, mediante tecnificación del riego, mejora infraestructura

Reducción de emisiones	Reducir las emisiones de GEI absolutas de alcance 1 y 2 en un 25% para 2025 a partir de un año base de 2015.	Emisiones por cada tonelada de producto. Cantidad de proyectos aprobados.	Reducción del 2,5% anual con respecto al año base 2015.
Gestión de residuos	Optimizar la gestión de residuos desde su generación hasta su destino final, aplicando la economía circular como estrategia en la gestión.	Alcance a 80% de generadores. Cantidad de personas capacitadas.	Avances en el plan M6S en PTRI Compra de nueva enfardadora. Plan de capacitación e inspecciones a los generadores de residuos. Gestión de ventas y DF de RP. Auditorías externas cumplidas. En proceso de Recertificación de norma internacional.
Biodiversidad	Asegurar la conservación de las áreas silvestres incluidas en el territorio de Ledesma, en las provincias de Jujuy, Entre Ríos y Buenos Aires, manteniendo su biodiversidad y los servicios ambientales que brindan.	Superficie silvestre transformada o restaurada por año. Porcentaje de especies registradas en el PPP (Paisaje Productivo Protegido). Superficie de bosques nativos por tipo forestal.	10 años del Programa Paisaje Productivo Protegido. 13 campañas de monitoreo de fauna. Más de 40 estaciones de monitoreos. Especies que aparecen en la Lista Roja de la UICN y CITES: 50. Superficie silvestre transformada o restaurada por año. Porcentaje de especies registradas en el PPP (Paisaje Productivo Protegido). Superficie de bosques nativos por tipo forestal.
Progreso de las comunidades locales			
Mejora de la calidad educativa	Proyectos de enseñanza de lectura y matemáticas para enfrentar desafíos y circunstancias de la vida real.	Proyecto en implementación a 3 años. Cantidad de alumnos y docentes alcanzados por el plan de mejora.	Proyecto en implementación. Alumnos 1° a 3° grado: 660. Docentes 1° a 3° grado: 30. Escuelas: 3.

Educación no formal para jóvenes jujeños	4 programas para mejorar las oportunidades de los jóvenes de la región, aumentando su empleabilidad y sus capacidades de desarrollo autónomo.	Cantidad de jóvenes jujeños capacitados por año.	Jóvenes jujeños capacitados: 2.026 - Programa Esc. De Oficios: 293 - Programa de Innovación y Tecnología: 1.400 - Programa Escuela-Empresa: 300 - Programa Desarrollo Emprendedor (Vinalito): 33
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 materia de salud.	Identificación de espacios estratégicos en funcionamiento adecuado. Cantidad de alumnos rotantes y/o residentes en el Hospital. Cantidad de destinatarios de los programas de prevención.	Puesta en valor del Sector de Clínica Médica: arreglo de 16 baños y 8 mesadas de procesamientos incluyendo bachas Alumnos de la Universidad de Maimónides de Bs. As. que comenzaron su rotación: 6 Personas impactadas en programas de prevención y salud mental: 2.950
Desarrollo de la cadena de valor			
Plan de abastecimiento estratégico	Nuevo enfoque de relacionamiento de la Gerencia de Abastecimiento, 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.	Categorías implementadas: 215
Abastecimiento 4.0	Automatización y digitalización de procesos de compras y almacenes, para lograr la reducción de costos, e incrementar servicios a clientes internos.	Smart center implementado. Automatización de proceso robotizado (RPA) en áreas de administración de compras implementado. Aplicación Concur implementada.	Se implementó el Smartcenter en sección de Administración de Compra y el Departamento de Compras Productivas. Concur está en productivo.

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.	Programa de implementación del método de 6S (corporativo).	Se cumplió el 100% del programa. Los 10 equipos alcanzaron la S comprometida o recertificaron.
Automatización en la logística	Incorporación de palletizadora automática para elaboración de bolsas y bolsones, para reducir accidentes de trabajo y aumentar los despachos a clientes.	Safety Index. Porcentaje de despachos directos a clientes.	Safety Index al 02/2022: 8,29 (Objetivo anual 8). <u>Despachos a clientes</u> Papel: 53%. Azúcar: 45%.
Desarrollo del modo ferroviario	Acciones para aumentar la rotación del material rodante, analizar posibles modificaciones de vagones, logrando aumentar los despachos por tren del modo más eficiente y menos contaminante.	Aumentar un 10% las cargas por tren respecto del ejercicio anterior.	Al 30/4/22 disminuyó un 12,7% por problemas operativos del ferrocarril.
Aumentar la productividad en despachos	Desarrollo del sistema de bitrenes en la zona y lograr mayor capacidad de carga por unidad.	Autorización del corredor. Aumento de viajes con camiones escalables.	Gestiones a través de la UIA para habilitación corredor Norte. 24% más de camiones escalables de nuestros proveedores, representa 13% más de viajes que el ejercicio anterior.
Circuito de tránsito de camiones para ingreso a fábrica	Control de camiones en la playa de camiones para reducir accidentes.	Sistema de control implementado.	El objetivo de circuito de tránsito de camiones para ingreso a fábrica: está cumplido.
Mejora de servicios en la playa de camiones	Incorporación de servicios y comodidades para atraer a transportistas y evitar la circulación de camiones por la ciudad.	Uso del comedor y el lavadero.	Se licitó nueva área de servicios para camiones (como lavadero, gomería, lubricentro). Próximo a iniciar construcción.

## B. Modelo de creación de valor

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. De acuerdo con los requerimientos de esta norma, presentamos nuestro modelo de creación de valor que incluye la descripción de la generación, conservación o erosión de valor por parte de Ledesma a corto, mediano y largo plazo, bajo la estructura de seis capitales: Financiero, Industrial, Intelectual, Humano, Social y Relacional, y Natural. Asimismo, 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

El diálogo y el trabajo en conjunto con organizaciones, cámaras y empresas es parte de nuestro enfoque para la contribución al desarrollo sostenible de la Argentina. En particular, destacamos las siguientes alianzas estratégicas:

1. Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)
2. Fundación ProYungas



07

# Situación Económica y Financiera

## Situación Económica y Financiera

Ledesma cerró su ejercicio económico con una ganancia neta de 5.637 millones de pesos, que resultó algo menor a los 8.357 millones de pesos ganados durante el ejercicio 2021, reexpresados en pesos de mayo de 2022.

Durante el Ejercicio 2021/2022, Ledesma abonó \$4.883 millones en concepto de impuestos nacionales, provinciales y municipales, y \$5.027 millones en concepto de retenciones y percepciones de impuestos de terceros. Es decir que la actividad económica de la compañía generó \$9.910 millones en ingresos para el fisco.

La deuda financiera neta continuó su tendencia declinante, tanto medida en términos reales como comparada con la generación de EBITDA de la compañía. Este ha sido uno de los focos principales de Ledesma durante los últimos ejercicios, con muy buenos resultados.

En agosto de 2021, el gobierno nacional promulgó la nueva ley aprobada por el Congreso -y de gran importancia para el sector sucroalcoholero- para la promoción de los biocombustibles, que reemplazó a la Ley 26.093, ya vencida unos días antes. La nueva ley 27.640 regirá hasta el año 2030 y establece un mínimo obligatorio de 12% de bioetanol para las naftas. En ese 12%, la mitad tiene que ser bioetanol de caña de azúcar, y la otra mitad de maíz. El precio es fijado por la Secretaría de Energía de la Nación y, de acuerdo a la Ley, tiene que garantizar una rentabilidad que considere los costos de su elaboración.

Durante el ejercicio 2021/22 pusimos en funcionamiento una nueva máquina cortadora y embaladora automática de resmas para ampliar la producción del papel Ledesma NAT. Este nuevo equipamiento requirió una inversión de US\$ 4,5 millones, y con él Ledesma podrá aumentar su producción anual en 20.000 toneladas. La compañía exporta papel a distintas regiones del mundo, principalmente los países limítrofes, pero también llega a Estados Unidos, América Central, Europa y Asia. Con la línea Ledesma NAT, se sumaron mercados sumamente exigentes: Brasil, Francia, Inglaterra y Corea del Sur.

En una campaña difícil en cuanto al contexto externo, Ledesma lideró nuevamente en 2021 la exportación de cítricos frescos de la Argentina, con un total de 35.634 toneladas de frutas, 7.000

Ledesma lideró nuevamente la exportación de cítricos frescos de la Argentina.



# La nueva ley 27.640 regirá hasta el año **2030**



establece un  
mínimo de

**12%**  
**bioetanol**  
para las naftas.



**US\$ 4.5  
millones**

Inversión en nueva  
máquina cortadora  
y embaladora  
automática de resmas.

toneladas más que en 2020. El 86% del total (30.689 toneladas) fue naranja y el 14% restante (4.995 toneladas) fue limón.

En cuanto al Negocio Agropecuario, durante el ejercicio 2021/22 terminamos de ejecutar el plan de reconversión productiva, el cual obtuvo el primer premio en el concurso al mejor productor argentino de agricultura extensiva, en el Premio a la Excelencia Agropecuaria La Nación-Banco de Galicia.

Ledesma continúa con su plan estratégico Génesis XXI. Durante el ejercicio 2020-21, dados los cambios de variables macro y propias de los negocios, la compañía se planteó un proceso de revisión para ajustar el plan y reenfocarlo a los nuevos desafíos. Además, fue una forma de capitalizar el aprendizaje de los tres años anteriores y pasar de una fase de optimización a una de exploración de oportunidades de crecimiento en los negocios actuales, de manera de potenciar el portfolio y la rentabilidad de sus productos. En la actualidad, la compañía está trabajando sobre 70 iniciativas, algunas de las cuales se mencionan en el capítulo referido a la actividad de los Negocios.

Durante el ejercicio 21/22, la compañía avanzó en la creación del Parque Industrial Ledesma, en Libertador General San Martín (Jujuy). Este predio se constituirá sobre una superficie de 224 hectáreas donde ya se encuentran las plantas fabriles de Ledesma, y sumará tierras aledañas. El Parque Industrial Ledesma se propone incluir a las industrias preexistentes y promover la radicación de nuevas empresas industriales y de servicios de bajo impacto ambiental que, bajo el concepto de economía circular, brinden un valor agregado a la cadena productiva. La iniciativa ya cuenta con las habilitaciones de la Municipalidad de Libertador General San Martín y el Ministerio de Ambiente de la Provincia de Jujuy, además de una resolución favorable del Ministerio de Producción. Una vez que el gobernador de la Provincia expida el decreto correspondiente, el Parque Industrial Ledesma ya estará formalmente constituido.

Al momento de redactar esta Memoria el Gobierno Nacional dispuso nuevas restricciones para acceder al MULC (Mercado Único y Libre de Cambios), y esto nos dificultará el acceso a las divisas que requerimos para el pago de los insumos, los bienes de capital y los servicios que contratamos en el exterior. Estamos analizando la situación y tomando medidas para que las operaciones de la empresa se vean afectadas lo mínimo posible.



## A. Ledesma S.A.A.I.

En el Ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2022 Ledesma arrojó una ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas después de impuestos de miles de \$ 5.637.621, inferior respecto de la ganancia de miles \$ 7.007.153, registrada el Ejercicio económico anterior, producto de la combinación neta de (a) una sensible reducción de los costos financieros y (b) un aumento del 6% en la Ganancia bruta.

Los gastos de comercialización se incrementaron un 9% respecto a los del Ejercicio pasado y los gastos de administración muestran una disminución del 8%.

Por su parte, a pesar de una política de racionalización de costos y gastos de administración, la ganancia operativa tuvo un incremento importante, pasando de miles de \$ 5.602.201 a miles de \$ 6.789.764, lo que representa un aumento del 21%, como consecuencia principalmente de la baja en la Ganancia por ventas.

Durante el Ejercicio 2021/2022, Ledesma abonó \$4.883 millones en concepto de impuestos nacionales, provinciales y municipales, y \$5.027 millones en concepto de retenciones y percepciones de impuestos de terceros. Es decir que la actividad económica de la compañía generó \$9.910 millones en ingresos para el fisco.

Al cierre del ejercicio económico Ledesma presenta una deuda financiera bruta de \$ 12.482.904 y una deuda financiera neta de miles de \$ 9.527.093. El 67% de ese endeudamiento se encuentra denominado en dólares y el 33% restante en pesos.

El plazo medio de la deuda es de aproximadamente 18 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. Por segundo año consecutivo, se obtuvo un resultado financiero positivo en términos reales, pasando de miles de pesos 3.662.367 a miles de pesos 2.707.665. Esto se debió a que la devaluación entre May.21 y May.22 fue menor a la inflación del mismo período, habiendo sido la devaluación de 27% mientras que la inflación fue de 60,65%. Y, además, a que las tasas efectivas anuales en pesos fueron menores a la inflación del año.

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

### B - 1.1. Castinver S.A.U.

Al 31 de mayo de 2022, Castinver S.A.U. obtuvo como resultado final una ganancia de miles de \$ 50.061,- frente a una ganancia del ejercicio anterior, que ascendía a miles de \$ 61.168,-. En el capítulo 8 del presente Reporte se incluye más información relativa al Negocio de Papel y Librería y su desempeño en el Ejercicio 21/22.

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

Al 31 de mayo de 2022, Bio Ledesma S.A.U. obtuvo como resultado final una ganancia de miles de \$ 250.506,- mientras que en el ejercicio anterior se había obtenido una ganancia de miles de \$ 124.351,-. En el capítulo 8 del presente Reporte se incluye más información relativa al negocio de biocombustibles y a su desempeño en el Ejercicio 21/22.

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

Al 31 de mayo de 2022, Ledesma Frutas S.A.U. obtuvo como resultado final una pérdida por el período de cuatro meses finalizado a esa fecha de miles de \$ 9.392,- frente a una pérdida por el mismo período del ejercicio anterior, que ascendía a miles de \$ 9.691,-. En el capítulo 8 del presente Reporte se incluye más información relativa al Negocio de Frutas y Jugos y su desempeño en el Ejercicio 21/22.



08

## Resultados de los Negocios

## Resultados de los Negocios



### A. Azúcar y Alcohol

Una vez que la pandemia de Covid-19 pasó a una etapa de menor influencia sobre el desarrollo económico doméstico e internacional, el negocio Azúcar y Alcohol de Ledesma pudo desarrollar sus actividades en forma habitual durante el ejercicio 21/22. Sin embargo, el cultivo de la caña, que comienza en la primavera del año 2020, sufrió la falta de un importante número de trabajadores que se encontraba aislado por la pandemia, afectando el normal desarrollo de las labores agrícolas en los meses de septiembre y noviembre; en particular las tareas de riego.

Este hecho, junto a la sequía de la primavera-verano 2020/2021, fueron dos aspectos negativos que impactaron en el desempeño productivo del ejercicio 21-22.

Ledesma procesó un total de 3.255.320 toneladas de caña, lo que representa una disminución de 9,6% con respecto al año anterior. Este menor volumen se explica por la menor cantidad de caña disponible en toda la región del valle del río San Francisco, tanto en las 40.000 hectáreas propias como en los campos de los productores independientes. Esta reducción en la caña se debe a los factores explicados, en particular la sequía que sufrió el Norte argentino durante la primavera 2020, es decir en la etapa del año que es fundamental para el desarrollo de la caña. Las precipitaciones en ese período fueron 30% menores al promedio de los últimos 10 años.

Las consecuencias de la falta de agua podrían haber sido aún mayores si Ledesma, en años anteriores, no hubiera desarrollado un plan para darle al campo las mejores condiciones para su desarrollo, haciendo foco en tres pilares: reducir la edad promedio del cañaveral, asegurar un buen nivel de riego y maximizar el ciclo de crecimiento para las zonas de mayor potencial.

Seguimos con las inversiones en tecnología para la gestión de la caña en el campo, entre las que destacamos un nuevo sistema de riego con inteligencia artificial, el uso de imágenes satelitales con drones para el monitoreo de suelos y una red RTK que permite interconectar, con eje en un centro de monitoreo, 526 computadoras en cosechadoras, tractores, camiones, topadoras, motoniveladoras y todo el resto de la maquinaria agrícola que la compañía utiliza en las tareas de campo.

---



Por el lado del rendimiento sacarino, en la zafra 2021 se alcanzaron los valores esperados, en línea con los históricos, con lo cual la reducción de azúcar disponible para el ejercicio 21-22 se debió exclusivamente a la menor cantidad de caña molida.

En la zafra 2021, Ledesma produjo 343.077 toneladas de azúcar equivalente, de las cuales el 22% fue destinado a la producción de alcohol. Las restantes 267.500 toneladas fueron a la producción de azúcar física, lo cual representó una reducción del 18% respecto al año anterior.

Desde el punto de vista comercial, Ledesma tuvo muy buenos niveles de ventas en todos los segmentos de mercado en los que participa, lo que permitió contrarrestar el impacto negativo del flojo año productivo. Fue posible implementar dicho plan debido a un exigente programa de compras de azúcar que llevamos adelante para compensar el menor volumen disponible de producción propia. Durante el ejercicio 21-22, Ledesma vendió 378.000 toneladas totales de azúcar, un 16% por encima del año anterior, período en el cual se habían alcanzado un total de 342.500 toneladas. Este crecimiento se dio principalmente en el mercado interno, donde las ventas crecieron 16% tanto en el segmento industrial como en el segmento de azúcar de mesa, en consumo masivo.

Por el lado de las exportaciones, los volúmenes se mantuvieron estables respecto al año anterior, aunque muy por encima del promedio del último lustro, con un total de 97.500 toneladas, contra las 96.100 exportadas en el ejercicio 20-21. Como es habitual, Chile fue el principal destino de nuestras ventas al exterior, con un total de 73.600 toneladas. El resto del volumen fue vendido en los EEUU.

A nivel nacional, la zafra 21-22 alcanzó un volumen de molienda de 23.419.000 toneladas, lo cual representa una caída del 1% respecto al año anterior. Dicho comportamiento fue dispar en las distintas regiones: si bien la producción en las provincias de Jujuy y Salta sufrió una significativa reducción por la falta de agua, en Tucumán, que cuenta con el 75% de la superficie cultivada con caña de azúcar del país (y 66% de la producción) el volumen fue un 3% superior respecto del año anterior.

En tanto, se produjeron 1.654.098 toneladas de azúcar física en todo el país, volumen que representa un 6,7% por debajo del año anterior. Según las estimaciones del sector, el consumo interno volvió a valores pre-pandemia y alcanzó 1.380.000 toneladas, lo cual representa un 3% de caída respecto al año azucarero 20-21. Aprovechando las buenas condiciones del mercado externo, el sector aumentó el nivel de las exportaciones y llegó a un total de 323.000 toneladas de azúcar, 29% por arriba del año anterior.



Esta situación de menor producción se dio también a nivel mundial, influido principalmente por la sequía que sufrió el centro sur de Brasil, que representa el 30% de la producción mundial de caña. A partir de esta situación, el azúcar no alcanzó para cubrir la demanda del año azucarero 20/21 (que corre de octubre a septiembre del año siguiente), con un déficit de 3 millones de toneladas, lo que dejó la relación inventario/consumo a nivel mundial al 39,8%, levemente por debajo 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 se han mantenido en valores superiores al promedio de la última década. El contrato #5 de azúcar refinada en la Bolsa de Londres, que es la Bolsa en la cual Ledesma opera un alto porcentaje de sus exportaciones, cotizó gran parte de la zafra a valores por encima de los US\$/t 480. A la fecha de redacción de esta Memoria, el contrato #5 cotizaba en el rango de los US\$ 550 – 514 para las posiciones agosto-diciembre 2022.

Con respecto al alcohol, el mercado de combustibles experimentó un crecimiento sostenido de la demanda una vez que la actividad económica se fue normalizando, y llegó a volúmenes superiores a los de la pre-pandemia. La liberación de las restricciones de movilidad y un verano con fuerte tendencia al turismo doméstico fueron los pilares fundamentales para alcanzar esta recuperación de la demanda de nafta, que generó una demanda de etanol sin precedentes para la actividad sucroalcoholera.

La campaña de producción de etanol de Ledesma, si bien no fue la de mayor volumen, fue una de las más exitosas de su historia, debido a la excelente eficiencia operativa, y alcanzó una producción total de 83.500 M3, con una eficiencia de destilería inédita de 87% (tasa de conversión de azúcares a etanol).

**1.654.098 t**

de azúcar física en todo el país, volumen que representa un 6,7% por debajo del año anterior.

**1.380.000 t**

Según las estimaciones del sector, el consumo interno volvió a valores pre-pandemia, lo cual representa un 3% de caída respecto al año azucarero 20-21.

**323.000 t**

el sector aumentó el nivel de las exportaciones, 29% por arriba del año anterior.



En la zafra 2022, Ledesma deberá afrontar las consecuencias de una de las sequías más grandes de su historia durante la primavera y verano 21-22.

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 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.

En el resto del país el cañaveral también ha sufrido la seca de la primavera, y se estima un volumen de caña disponible para molienda algo inferior a la de la zafra 2021, y rendimientos sacarinos en línea con los habituales.

La zafra se inició la primera quincena de mayo en todo el noroeste argentino, aunque con algunas complicaciones operativas por problemas de abastecimiento de gasoil y algunas otras materias primas de origen importado.

A pesar del desfavorable escenario macroeconómico, el Negocio Azúcar y Alcohol no ha detenido su plan de inversiones para la optimización de procesos y mejoras de competitividad. Además de la habitual renovación del parque de maquinaria agrícola y del cañaveral, durante el Ejercicio 21-22 concluimos importantes inversiones en tecnología asociada al campo y las fábricas. 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, lo que lleva a Ledesma a los estándares más elevados de la industria en esta materia.



Durante el ejercicio 21-22 seguimos avanzando en la diversificación del portafolio de productos, con el crecimiento en el *market share* de azúcar rubia, light y edulcorante a base de sucralosa, y el lanzamiento de Ledesma Stevia.

---





## B. Papel y Librería

En el presente ejercicio, la nueva realidad de la pospandemia nos enfrentó a un mercado interno con una demanda creciente de papel. Por la vuelta a la presencialidad en las empresas, administración pública, escuelas y universidades, tuvimos, en el segundo semestre del ejercicio, una dinámica de mayor demanda. Esto se vio claramente impulsado por el requerimiento extraordinario de papel para las licitaciones del Ministerio de Educación de la Nación (impresión de manuales educativos), el censo nacional, las elecciones legislativas de 2021 y una mayor demanda de artículos de librería.

Durante el ejercicio 21/22, Ledesma produjo 101.617 toneladas de papel embalado. La fábrica de cuadernos y repuestos produjo 9.985 toneladas, y pudo hacer frente a la imprevisibilidad que tuvo este segmento hasta noviembre de 2021. La compañía logró un muy buen año productivo considerando el contexto, donde el acceso a los insumos fue muy desafiante.

Ledesma cerró el ejercicio 21/22 con una venta de 87.043 toneladas de papel obra (vs 66.298 toneladas en el ejercicio 20/21) y 10.788 toneladas en librería (vs 7.800 toneladas en el ejercicio 20/21), lo cual representa un crecimiento de 31% y 38% sobre el ejercicio anterior, respectivamente. A esto le sumamos la venta de 3.263 toneladas de papel kraft.

De esta manera, Ledesma acompañó el crecimiento del Consumo Nacional Aparente (CNA), que en mayo de 2022 fue de 175.320 toneladas contra 154.574 toneladas acumuladas en el ejercicio anterior, lo que representa una suba del 13.4%.

Venimos apostando al crecimiento de las exportaciones de Ledesma NAT, junto a la exploración de nuevos mercados. Cerramos este ejercicio en 19.742 toneladas de venta (un 14% de aumento respecto al ejercicio anterior), enfocadas principalmente en resmitas. Aumentamos nuestra venta en los países limítrofes, disminuimos las ventas a mercados ocasionales y dimos un fuerte impulso a las ventas de productos de mayor valor agregado, que en la actualidad conforman el 30% sobre el total de las ventas.

Durante el ejercicio 21/22 abrimos nuevos mercados con Ledesma NAT, como Brasil, Francia, Italia y Reino Unido. También incorporamos nuevos partners en España y Chile. Participamos con Ledesma NAT en ferias internacionales como Stationery Show en Londres, en octubre de 2021, y en Natural and Organic Products, también en Londres, en abril de 2022.



Durante el ejercicio 21/22, pusimos en marcha la tercera línea de producción de resmitas, para reforzar la estrategia de posicionamiento de la marca Ledesma NAT. Con la nueva resmitera, la capacidad de producción de resmitas creció en 20.000 toneladas. Esto significó una inversión de US\$ 4.500.000 y la creación de 12 nuevos puestos de trabajo.

A nivel productivo, se consolidaron y generaron nuevas iniciativas de mejoras en la eficiencia de la producción, lo que generó una mayor competitividad en costos.

En lo referente al negocio de productos electrolíticos, en septiembre de 2021 Ledesma firmó un contrato para los próximos tres años y medio con Minera del Altiplano (Livent Corp.), principal productor de carbonato de litio de Argentina. Este acuerdo marca un hito para el negocio y posiciona a Ledesma como uno de los principales proveedores de productos electrolíticos de la Argentina. En particular, la compañía se destaca como el principal proveedor de soda cáustica y ácido clorhídrico en la industria nacional del litio.

En lo que respecta a la venta de hipoclorito de sodio, Ledesma consolidó su liderazgo en la región Noroeste de la Argentina. Con este producto, la compañía llega a todas las plantas potabilizadoras de las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero.

En noviembre de 2021 se iniciaron las obras de lo que será la nueva playa de carga de productos electrolíticos, que permitirá la reducción de los tiempos de carga y generará una mejora en los niveles de servicio a los clientes.

**A través de su división de productos electrolíticos Ledesma se constituyó como el principal proveedor de soda cáustica y ácido clorhídrico en la industria nacional del litio, y es líder en la venta de hipoclorito para toda la región Noroeste de la Argentina.**

Durante el ejercicio 21/22, Castinver, la distribuidora de papel, implementó nuevas líneas de productos y servicios. Entre ellos destacamos la comercialización de los papeles liner NAT, cartones de Horlle y Eska, papel obra de UPM Fine y papeles estucados de Sappi y Munksjo. La compañía implementó un sistema de tracking para la entrega de los pedidos, que permite avisar a los

clientes cuando el pedido es despachado, y seguir la entrega on-line desde una app en el celular. En diciembre de 2021 lanzamos un portal de *ecommerce* en el que ya han operado más de 170 clientes, que han realizado más de 500 pedidos por \$50 millones.

El área de Desarrollo de Negocios de Castinver, que se había creado a mediados del ejercicio 20/21, se consolidó como una nueva unidad de negocio e incorporó nuevos proyectos. Este año generamos negocios por más de \$20 millones, con estuches de cartulina, cajas de cartón corrugado, bolsas de papel Ledesma NAT, "doy packs" y sobres laminados.

Luego de haber transitado la última etapa de la pandemia, el negocio reforzó sus objetivos y siguió apostando a las fortalezas y el posicionamiento de sus marcas, para lograr así, diferenciarse en el mercado.

La línea Ledesma NAT se amplió como familia de productos para llegar a todos los consumidores. Pasó de 3 presentaciones a 12 (resmas, mini packs, hojas, bobinas, repuestos de carpeta N°3 y A4, blocs A4, cuaderno espiral bajo y alto precio, libretas y cuadernos N°3 flexible. Todos los productos han logrado una buena recepción por parte de los clientes y los consumidores. Se destacan algunos clientes corporativos que han incorporado Ledesma NAT: Tarjeta Naranja, AYSA, Banco de Formosa, BBVA, Banco Supervielle, Banco Mariva, Salta Refrescos, Banco Saenz, Municipalidad de Lomas de Zamora, Universidad de Bioquímica de Rosario y Concesionarias Toyota, entre otros.

A lo largo del año trabajamos en la comunicación y difusión del concepto que representa la marca Ledesma NAT, con sus principales atributos: papel natural, 100% fibra de caña de azúcar y 0% blanqueadores químicos. Un ejemplo es la incipiente utilización de nuestro papel natural por parte de la industria editorial, como una alternativa más sustentable del papel ahuesado para la impresión de libros.

Durante el ejercicio 21/22, la marca Ledesma NAT mantuvo una importante presencia en distintos medios de comunicación, mediante campañas con *influencers* y celebridades en redes sociales, pauta en Disney y National Geographic, carteles en vía pública, portales digitales y ferias. La marca de resmitas Punax tuvo nuevamente un desempeño destacable en el mercado, con una participación del 37 % 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, que es muy valorado por el consumidor final.



## 3 a 12 presentaciones

Resmas, mini packs, hojas, bobinas, repuestos de carpeta N°3 y A4, blocs A4, cuaderno espiral bajo y alto precio, libretas y cuadernos N°3.

## Clientes

Tarjeta Naranja, AYSA, Banco de Formosa, BBVA, Banco Supervielle, Banco Mariva, Salta Refrescos, Banco Saenz, Municipalidad de Lomas de Zamora, Universidad de Bioquímica de Rosario y Concesionarias Toyota, entre otros.

A lo largo del ejercicio 21/22 seguimos capacitando, de modo virtual y presencial, a más de 25.000 alumnos y 650 docentes entre instituciones de AMBA e Interior del país. Año a año, seguimos reforzando nuestro compromiso con el cuidado del ambiente en nuestro proceso productivo. Por tal motivo, después de exigentes auditorías renovamos nuestras certificaciones medioambientales Producto Yungas-FCA, FSC, Huella de Carbono e ISO 14001/9001, entre otras.

**Renovamos nuestras certificaciones medioambientales Producto Yungas-FCA, FSC, Huella de Carbono e ISO 14001/9001, entre otras.**

---





## Frutas y Jugos

### C. Frutas y Jugos

Durante el Ejercicio 21/22 Ledesma produjo 91.326 t de frutas en sus fincas ubicadas en la provincia de Jujuy, y 16.416 t en Ledesma Frutas SAU (en la provincia de Salta), lo que arroja un total de 107.742 t cosechadas. De estas, 38.439 t fueron embaladas en fresco y 66.012 t 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 8.646 t de limón.

En fruta fresca, logramos el récord de embalado de naranjas frescas, con más de 30.000 toneladas. Como es habitual, el principal destino de las naranjas fue la exportación, principalmente a la Unión Europea (España, Holanda e Italia, entre otros), pero también continuamos desarrollando otros mercados, y exportamos más del 30% del volumen a destinos como Canadá, Chile, Noruega, Irak, Dubai, Emiratos Árabes Unidos y otros mercados del mundo.

El mercado de naranjas estuvo bastante activo en términos de demanda, pero más retraído en términos de precio. Los valores alcanzados en 2020, en plena pandemia de Covid, no se pudieron sostener durante la presente campaña.

El limón tuvo un año regular, con buena demanda al comienzo de la temporada en Unión Europea y una caída importante de precios al final. En los EE.UU. el mercado estuvo más estable, con buena demanda y buenos precios durante toda la temporada.

En la planta de jugos concentrados procesamos, además de la fruta de producción propia, 25.168 toneladas de fruta adquirida a terceros. Produjimos 6.494 toneladas de jugos concentrados y 528 toneladas de aceites esenciales.

La demanda interna de jugos concentrados mejoró levemente, luego de casi 4 años consecutivos de caída, tanto en volumen como en precios. Algo parecido ocurrió con la demanda de jugos de naranja y pomelo en el exterior, con mejores precios relativos. En el caso del jugo de limón, el mercado externo se mostró muy deprimido por exceso de oferta y una demanda estable, con precios a la baja.

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, e influido negativamente por la suba del flete marítimo que en muchos casos supera el 100% de incremento respecto del 2021. Ese aumento es de difícil traslado al mercado.

En el caso de los productos frescos, el limón espera tener un buen año de mercado en Europa, debido a un año de menor producción en España, lo que permitiría una buena performance del limón del hemisferio sur y un adelantamiento de la ventana comercial. En los EE.UU. se espera una buena campaña de California, y esto retrasa la necesidad de limón argentino. El mercado ruso, que suele representar un 20% del volumen exportado desde la Argentina, se verá fuertemente afectado por las restricciones provocadas por el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania.

Para la naranja Valencia se espera una demanda estable, pero con precios similares a los del año pasado. Eso reduce la posibilidad de oferta, debido a los grandes incrementos de costos sufridos en los últimos meses, sobre todo en los fletes marítimos, que tornan muy difícil la exportación de un producto como la naranja fresca.

En el mercado interno de jugos concentrados, se espera que se sostenga la recuperación de la demanda. En el mercado externo, el mercado de jugo de limón continúa presionado por exceso de oferta, aunque con una demanda más recuperada, dado el fin de las restricciones provocadas por la pandemia de COVID-19.

El Negocio Frutas y Jugos, en síntesis, cerró un ejercicio 21/22 con una mala performance en parte por la menor competitividad de las variables macroeconómicas y en parte por la baja de algunos de sus principales mercados, principalmente la naranja Valencia en fresco y el jugo de limón.

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.



## FRUTAS

**1er**  
exportador de  
cítricos de la  
Argentina.

**95%**  
de los aceites  
esenciales que  
produce  
Ledesma se  
exportan.

**Naranja  
Valencia**  
es la  
variedad de  
exportación.

Para el siguiente ejercicio (2022/23) 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.

En línea con las prácticas de sustentabilidad de Ledesma, en junio de 2021 certificamos el módulo FSA, Add On de Global G.A.P., que comprende la Evaluación de Sostenibilidad Agrícola GLOBALG.A.P. (GGFSA), para fincas de Provincia de Jujuy, con lo que demostramos el apoyo al desarrollo de una agricultura sostenible. Además, certificamos la versión 5.3 de GLOBAL G.A.P. y recertificamos el Add-on SPRING (programa sostenible de riego y uso de aguas subterráneas).

Asimismo, impulsamos el programa Bay G.A.P. junto a Bayer y Global G.A.P. a fin de acercar a nuestros proveedores de fruta al estándar y la certificación. Realizamos tres módulos de capacitación y participaron seis productores de Jujuy y Salta. Durante el siguiente ejercicio continuaremos acompañándolos para que logren obtener la certificación.

Durante el ejercicio 21/22 incorporamos el proceso de destilado de las tierras de diatomea usadas como medio filtrante del aceite esencial. De esta manera, lo que era un residuo peligroso que se entregaba a un tercero para el tratamiento final se convierte en un nuevo producto con valor agregado. Destilamos más de 23 toneladas de tierras filtrantes con cera-aceite de la campaña



**En 2021, Ledesma volvió a ubicarse como el primer exportador de cítricos de la Argentina, aunque la rentabilidad fue menor.**



2021 y obtuvimos 65 tambores de aceite destilado de tierras filtrantes. El aceite destilado fue aprobado por el laboratorio de control de calidad y los clientes y se vendió, con la consecuente generación de ingresos para Ledesma. Es una mejora con impacto en el ambiente y la seguridad, que además nos permite reducir costos y generar un nuevo producto.

Otro paso importante en nuestro modelo de economía circular fue la implementación por segundo año consecutivo de un convenio de entrega de cáscara para alimento ganadero.



## Negocio Agropecuario

### D. Negocio Agropecuario

#### Agricultura

El ejercicio 2021/22 se caracterizó por dos factores: la adversidad climática y la volatilidad de precios de granos e insumos.

Con respecto al clima, tuvimos un invierno favorable para el trigo, pero durante la primavera sufrimos una sequía muy importante en los campos que dan al Este (La Biznaga en Roque Pérez, Provincia de Buenos Aires y Centella en Concepción del Uruguay, Provincia de Entre Ríos), lo que impactó severamente en el cultivo de maíz y afectó el desarrollo inicial de la soja de primera y de segunda. Luego, en febrero, tuvimos fuertes vendavales que voltearon el girasol en La Biznaga y La Bellaca, 25 de Mayo, Prov. De Buenos Aires. Finalmente, sufrimos lluvias excesivas que afectaron la superficie de cosecha de soja de segunda en los tres campos de la provincia de Buenos Aires.

#### CULTIVO

**44.893**

toneladas  
realizadas de  
trigo.

**936**

toneladas  
realizadas de  
avena.

**2.178**

toneladas  
realizadas de  
girasoles.

**33.323**

toneladas  
realizadas de  
maíz.

**26.392**

toneladas  
realizadas de  
soja de 1<sup>a</sup>.

**16.897**

toneladas  
realizadas de  
soja de 2<sup>a</sup>.

**TOTAL**

**124.619**  
toneladas.

Nota: parte de la soja de segunda y del maíz se cosechó en el ejercicio 22/23 y realizamos un cambio de superficie de soja por girasol.

La misma sequía que sufrió la Argentina se dio en Brasil, que perdió 25 millones de toneladas de soja lo que, junto con otros 10 millones de toneladas perdidas entre Paraguay y Argentina, hizo que el precio de la soja comenzara a subir. Posteriormente, con la invasión de Rusia a Ucrania, que impactó en la oferta de trigo, maíz y girasol, la suba de todos los granos fue masiva.



## Ganadería

### Ganadería

La sequía de primavera impactó fuertemente en la producción de pasto de primavera, lo que nos llevó a adelantar la venta de la recría perdiendo producción.

### PRODUCCIÓN DE CARNE

**4.078**  
toneladas  
realizadas.

El aumento de precios de los granos y de la carne, a pesar de la menor producción, generó el mejor resultado en dólares de la historia del negocio, incluyendo el aumento de los costos por retraso en el tipo de cambio.

Desde el punto de vista ambiental, logramos completar la certificación RTRS en los tres campos de la Provincia de Buenos Aires, y la CRS en Centella Provincia de Entre Ríos.

Gracias a los aportes del Negocio Agropecuario en materia de captura de CO<sub>2</sub>, disminución de la toxicidad y control de la erosión hídrica, Ledesma ganó el premio a la Excelencia Agropecuaria en Agricultura Extensiva del Banco Galicia y el Diario la Nación.



## 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. Allí tiene como socios a Tecpetrol S.A., YPF S.A., Pampa Energía y Compañía General de Combustibles S.A.

Durante el ejercicio 21-22, la UTE Aguaragüe extrajo 371,7 millones de m<sup>3</sup> de gas y 66.591 m<sup>3</sup> de hidrocarburos líquidos, lo que representa, respecto a los 12 meses anteriores, una disminución del 20% en la producción de gas y una disminución del 25% en la producción de hidrocarburos líquidos.

Durante este Ejercicio, Ledesma recibió en su complejo agroindustrial de la Provincia de Jujuy 4,8 millones de m<sup>3</sup> de gas propio de la UTE Aguaragüe y compró 125,9 millones de m<sup>3</sup> de gas.

Además, la compañía vendió 2873,7 m<sup>3</sup> de hidrocarburos líquidos.

## GAS

La compañía vendió

**2873,7 m<sup>3</sup>**

hidrocarburos líquidos esenciales.



09

# Bienestar de los colaboradores



## Capitales del marco de Reporte Integrado: Humano

Contenidos de Global Reporting Initiative: 102-7, 102-8, 102-41, 102-43, 102-44, 103-2, 103-3, 401-2, 403-1, 403-2, 403-3, 403-4, 403-5, 403-6, 403-7, 403-9, 403-10, 404-3, 405-2, 407-1, 408-1.

En Ledesma cumplimos un rol social destacado en la generación de empleo en las comunidades donde estamos presentes, especialmente en las economías regionales. El 94% de los más de 6.000 colaboradores que trabajan con nosotros se encuentra fuera de la Ciudad de Buenos Aires, principalmente en la provincia de Jujuy. Así, nos proponemos generar lugares de trabajo que impulsen el bienestar, el crecimiento, el desarrollo, el liderazgo y la innovación.

Dada la naturaleza de nuestros negocios, en algunos períodos del año 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.



Colaboradores por Provincia	Colaboradores
Jujuy	5.207
CABA	380
San Luis	139
Salta	163
Buenos Aires	114
Entre Ríos	43
Mendoza	8
Rosario	5
Tucumán	9
Córdoba	10
Corrientes	1
<b>Total</b>	<b>6.079</b>

### A. Igualdad de oportunidades

Impulsamos la igualdad de oportunidades y de trato a todas las personas, a lo largo de todos los procesos de gestión del talento. De esta forma, buscamos evitar la discriminación debido al sexo, identidad de género, orientación sexual, origen étnico y religión.

Buscamos asegurar la transparencia, equidad y competitividad del proceso de determinación de remuneraciones, para que hombres y mujeres que ocupan puestos en un mismo grado de administración tengan una misma banda salarial. Para ello, aplicamos una metodología de evaluación de puestos (Mercer). Al mismo tiempo, suscribimos a encuestas salariales del mercado, para efectuar comparaciones respecto a otras empresas. Aplicamos dichas convenciones para los colaboradores dentro de convenio colectivo, y los salarios se actualizan a lo largo del año en negociaciones paritarias con los representantes sindicales.

## B. Clima laboral y beneficios

En el marco del Plan de Acción Corporativo de Clima, desarrollamos programas e iniciativas para nuestros colaboradores bajo cinco ejes estratégicos:



### LIDERAZGO

- **Programa de Liderazgo:** formación para jefes y gerentes con foco en el desarrollo de las competencias del modelo de liderazgo de Ledesma.

- **Acompañamiento en tiempos de incertidumbre a líderes:** ciclos de charlas virtuales con expertos relacionadas con los desafíos del liderazgo. Llevamos a cabo las siguientes conversaciones: "Charla de empoderamiento"; "Jefe como principal comunicador"; "Guía para líderes: Reuniones más humanas"; "Mejores reuniones + bienestar"; 2 ediciones de "Líderes Nat".

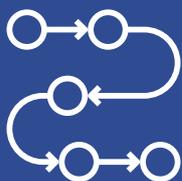


### GESTIÓN DEL TALENTO

- **Programa de inducción:** iniciativa para que los nuevos colaboradores internalicen la cultura Ledesma, conozcan los negocios y se fortalezcan los vínculos. Se realizaron dos ediciones.

**Más de 100 nuevos ingresantes participaron del programa de inducción.**

- **Programa de formación:** herramientas para fortalecer las competencias organizacionales y potenciar el desarrollo de los colaboradores. Durante el ejercicio se implementó el programa "Todo un éxito" sobre las competencias "Innovación" y "Adaptación al cambio y trabajo colaborativo", destinado a todos los empleados fuera de convenio.



### PROCESOS

- **Formación:** se implementó el módulo de e-Learning que tiene por objetivo ampliar el alcance de las iniciativas de capacitación a través de contenidos digitales.

- **Desempeño:** incorporamos la sección de "rotación interna" dentro del Formulario de Desempeño con el fin de indagar sobre los intereses de los colaboradores en cuanto a rotar a otros sectores de la compañía.

- **Escucha activa:** incorporamos una nueva herramienta digital llamada Qualtrics para agilizar el procesamiento de encuestas con los empleados.



## INNOVACIÓN

- **Consolidar una cultura innovadora:** conformamos el Equipo de Transformación Integral, con miembros de diferentes direcciones para impulsar y acompañar los proyectos innovadores de los negocios.



## BIENESTAR

- **Programa Estar Bien:** programa de bienestar con el objetivo de acompañar a los colaboradores en el contexto de pandemia. Durante el ejercicio 2021/22 llevamos a cabo más de 20 acciones y 8 eventos en vivo en tres dimensiones:

- 1. Cuerpo:** campaña cáncer de mama, hidratación, pausas activas, concientización de diabetes, charla alimentación saludable.
- 2. Emociones:** recomendaciones para contribuir al buen descanso, promoción del uso de Insight Ideas vivas: pausar la mente con una herramienta de Microsoft. Webinar Planner para potenciar la organización digital. Charla: "Organiza y Triunfarás: Balance en la vida personal optimizando tus tiempos".
- 3. Vínculos:** sugerencias para reuniones efectivas y más humanas. Taller de Empoderamiento. Charla de Comunicación para Líderes. Webinar Jubilemos juntos: acercar información sobre los trámites previsionales. Tips con buenas prácticas para gestionar mejor las finanzas.

De forma complementaria, brindamos beneficios que conforman nuestra propuesta de valor: préstamos y subsidios, productos al costo y *kit* escolar para hijos. Además, los empleados fuera de convenio cuentan con días adicionales de licencia por maternidad, paternidad y adopción, horarios flexibles y trabajo remoto, medicina prepaga y precio preferencial para actividades deportivas. Al mismo tiempo, los empleados bajo convenios colectivos de trabajo cuentan con licencias adicionales a las indicadas por las leyes laborales vigentes, establecidas de común acuerdo con los representantes sindicales. 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.

Además, como forma de seguir impulsando el diálogo con los colaboradores realizamos una encuesta de opinión a los empleados dentro de convenio. Así, evaluamos distintos aspectos relacionados con clima, comunicación, ética, plataformas digitales, liderazgo y salud y seguridad. Obtuvimos una participación del 49%, superando el indicador establecido para dicha toma. El resultado general, según los porcentajes de favorabilidad, indicó que el 85% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo con todas las afirmaciones que componen la encuesta.

## C. Desarrollo profesional

Buscamos acompañar el crecimiento de las personas que son parte del equipo de Ledesma, con una estrategia integral que incluye la evaluación y la capacitación.

### Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se realiza de forma anual con alcance a los colaboradores fuera de convenio. En relación con los empleados dentro de convenio, utilizamos diversas herramientas y mecanismos contemplando las aptitudes técnicas y actitudinales. A su vez, los comités de calibración analizan y validan las evaluaciones para dar consistencia y transparencia al proceso.

Empleados evaluados en desempeño y desarrollo profesional	2020/21	2021/22
Por sexo		
Cantidad de hombres	705	731
Cantidad de mujeres	220	239
Total	925	970
Porcentajes		
Porcentaje de la dotación fuera de convenio	89%	92%
Porcentaje de la dotación total	14%	16%

### Capacitación

Como resultado del proceso de gestión de desempeño, establecemos planes individuales de desarrollo con los colaboradores fuera de convenio. Para el resto de la dotación, se impulsan los planes anuales de capacitación. Las actividades de formación incluyen temas técnicos, de calidad e inocuidad, idiomas, de salud y seguridad, de ambiente, entre otros.

Cada área de la compañía cuenta con objetivos relacionados al cumplimiento de los planes de formación y la evaluación de la transferencia del conocimiento. Además, un coordinador de capacitación vela por el cumplimiento de los planes y hace de nexo entre las distintas áreas y 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.

Como novedad del ejercicio 2021/22, incorporamos la plataforma de Success Factors (NORTE) e implementamos el Programa Sembrando Cultura, con el objetivo de impregnar la cultura Ledesma en las distintas etapas o momentos de las personas en su vida laboral dentro de la compañía. Además, incluye una estética vinculada a nuestras marcas y negocios como una forma de vincularnos emocionalmente con los negocios. El programa contó con la participación de aproximadamente 100 participantes.

## D. Salud y seguridad ocupacional

La Política de Seguridad y Salud Ocupacional y el Sistema de Seguridad de Ledesma, basado en la mejora continua, brindan el marco para la gestión de salud y seguridad con alcance a todas las locaciones y colaboradores que forman parte de la compañía.

El Sistema está desarrollado a través de los lineamientos de "Control de Pérdidas" de la firma DNV-GL y utiliza para su medición los requisitos del Sistema de Clasificación Internacional de Seguridad. De esta forma, damos cumplimiento a todos los requerimientos legales correspondientes a la legislación nacional y a los estándares internacionales y buenas prácticas de la industria.

## La Política de Seguridad y Salud Ocupacional se basa en cinco principios: prioridad, legalidad, formación, responsabilidad y liderazgo

La implementación del Sistema está a cargo de la Gerencia Departamental de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO), que apoya a los equipos de líderes de cada negocio para la elaboración de los planes de seguridad anuales, que tienen como objetivo prevenir accidentes e incidentes en los lugares de trabajo. Los planes son compartidos a todos los colaboradores para su desarrollo, aplicación y cumplimiento.

De forma trimestral, los planes son evaluados para medir su avance y realizar los ajustes necesarios. Simultáneamente, cada negocio recibe mensualmente los indicadores que miden la siniestralidad. Asimismo, el objetivo de seguridad forma parte de los objetivos individuales en todos los niveles de la compañía.

Además, desarrollamos campañas preventivas, relacionadas con seguridad laboral y prevención y cuidado de la salud. Durante el ejercicio 2021/22 destacamos las siguientes campañas: Los 10 Críticos de la Seguridad; Cuidado de la Audición; Conductas y Hábitos Seguros; Tomate 1 Minuto por la Seguridad; Circulación Segura por Planta; Prevención del Cáncer de Mama; Campañas de Prevención en Enfermedades Endémicas; La Asesina Silenciosa (hipertensión arterial); y la Semana de la Seguridad.

**67%**

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





Además, durante 2021/22 continuamos cuidando al personal frente al COVID-19. Para ello, continuamos adaptando los protocolos específicos de acuerdo a la evolución epidemiológica, a las mejores prácticas con la orientación de especialistas en la materia y a las normas vigentes. Los tres comités de prevención siguen reuniéndose periódicamente en cada locación. Al mismo tiempo, difundimos las medidas de prevención, generamos charlas virtuales y abiertas relacionadas con el tema, así como también brindamos charlas de prevención para líderes y cascado de información a cada equipo. Además, continuamos entregando alcohol en gel y barbijos a los trabajadores.

Indicadores de salud y seguridad en colaboradores (1)	2020/21	2021/22
Índice de Frecuencia (IF) <sup>(2)</sup>	7,43	7,93
Índice de Gravedad (IG) <sup>(3)</sup>	0,19	0,18
Índice de duración media (IDM) <sup>(4)</sup>	25,83	22,51

(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.

## E. Relaciones laborales

Respetamos la libertad de asociación y de negociación colectiva. Anualmente renovamos las negociaciones colectivas y buscamos 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). Durante el ejercicio 2021-2022, 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.

## 83% de nuestra dotación se encuentra dentro del convenio colectivo de trabajo.

### Prevención contra el trabajo infantil

En nuestra compañía 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. Además, suscribimos una autodeclaración de buenas prácticas sociales, entre las que se encuentra no emplear menores de edad. En 2021/22 no se detectaron operaciones ni proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil.

En cuanto a los terceros vinculados como proveedores y contratistas realizamos visitas periódicas para resguardar que se cumplan las buenas prácticas y comportamientos éticos a los que han adherido. Además, el área de gestión de contratistas verifica y habilita las nóminas que se incorporarán a prestar algún servicio específico a la compañía, certificando que no existen menores. En tanto a través de diferentes certificaciones participamos en auditorías periódicas sobre ética empresarial en las cuales el trabajo infantil es uno de los puntos abordados.





1972  
**50**  
AÑOS  
2022

ESCUELA  
INGENIERO HERI



10

Progreso de las  
comunidades locales

## Capitales del marco de Reporte Integrado: Social y Relacional, y Natural

Contenidos de Global Reporting Initiative: 102-43; 102-44; 203-1; 203-2; 413

De acuerdo con nuestra política de responsabilidad social, en Ledesma procuramos alinear el crecimiento económico con el progreso social y el cuidado del ambiente, con especial foco en el desarrollo de Jujuy. Contamos con un equipo de 30 profesionales dedicados a gestionar los programas de desarrollo humano y social, y a acompañar las iniciativas propuestas por la comunidad.

Establecemos alianzas con actores sociales e instituciones de la sociedad civil para lograr objetivos de desarrollo sostenible, en particular en las comunidades cercanas a nuestro complejo industrial de Jujuy: son más de 100.000 personas que conforman la comunidad Ledesma en las localidades de Libertador General San Martín, Calilegua, Fraile Pintado, Caimancito, El Piquete, Vinalito y El Talar.

Nuestros objetivos estratégicos en el trabajo con la comunidad son:

1. Estimular el empleo y la empleabilidad
2. Mejorar la calidad de la educación
3. Fortalecer la salud y el bienestar
4. Promover el deporte y la cultura

### 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 a que se desarrollen con plenitud.

#### Programa de Innovación y Tecnología

El Programa busca, desde 2002, contribuir con la empleabilidad de los jóvenes, promover la innovación, la creatividad y el espíritu de investigación, brindando capacitación tecnológica libre y gratuita a mayores de 16 años de la comunidad de Ledesma. Desde 2015, incorporamos talleres cortos para niños desde los 10 años en robótica y lenguaje básico de programación.

Desde su creación, pasaron por nuestro programa alrededor de **23.400 alumnos**.

Ledesma cuenta con **tres centros educativos** ubicados en Libertador General San Martín, Calilegua y El Talar.

La tecnología y la innovación son abordadas como herramientas y habilidades digitales para el trabajo. Trabajamos proyectos en robótica, programación, aplicaciones y programas con software libre para diseño e impresión 3D, realidad aumentada y virtual, entorno Google y juegos matemáticos.

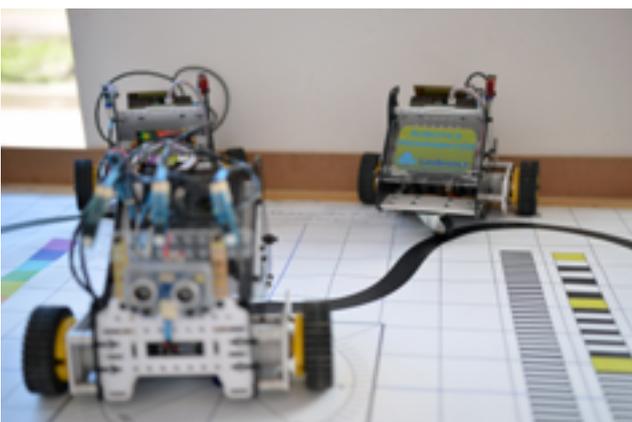
A partir del segundo semestre de 2021 y en 2022 retornamos a la presencialidad en aulas y alcanzamos una matrícula total de **750 alumnos**.

Mantenemos nuestros cursos en modalidad virtual con 15 aulas virtuales y un total de **650 alumnos online** de distintos puntos de la provincia y el país.

Dictamos los 6 módulos virtuales que componen la “Diplomatura Universitaria en Habilidades Digitales para el Empleo”, desarrollada en conjunto por nuestros profesores de tecnología y por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Jujuy; participaron **50 alumnos becados por Ledesma**.

Acompañamos a las instituciones educativas y de salud de la comunidad de Jujuy con la donación de más de **100 equipos informáticos puestos en valor**.

## Más de 22.000 alumnos pasaron por el programa en los tres centros educativos.





## Programa de Innovación y Tecnología

2020-2021

**1.100**  
alumnos  
inscritos.

2021-2022

**1.400**  
alumnos  
inscritos.

## Programa de Capacitación en Oficios

Desde 2015 llevamos adelante la Escuela de Oficios de Ledesma y la Escuela Técnica Herminio Arrieta, cuyo objetivo es brindar la posibilidad del desarrollo de capacidades y competencias técnicas en oficios y de habilidades blandas para el empleo y el emprendedurismo para la población joven de Jujuy.

En 2021 y 2022 pudimos retornar a la presencialidad y desarrollar la Escuela en las especialidades de electricidad domiciliaria, instalaciones sanitarias, soldadura, herrería artística, carpintería y arte. Son dos años de formación que se cursan en jornadas semanales de 4 horas, desde mayo a diciembre.

En el último año capacitamos a más de **400 jóvenes**.



Incorporamos a los talleres de carpintería la especialidad de construcción de artesanía y muebles de caña de bambú; y desarrollamos el taller de técnicas básicas para el armado y construcción de muebles sostenibles, a cargo de arquitectos y especialistas de las provincias de Salta y Misiones. Brindamos talleres en habilidades blandas y competencias socioemocionales: Inteligencia Emocional, Liderazgo, WhatsApp Business, y Asociativismo y Formación de Cooperativas, entre otros. Como cierre del ciclo lectivo se realizó la 2da Edición de la Expo Oficios donde se mostró los trabajos terminados.

Capacitación en Oficios	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cantidad de alumnos	90	220	220	320	320	270	400

### Programa de emprendedores agroecológicos

Desde 2016 llevamos adelante nuestro programa de fortalecimiento a emprendedores rurales en los departamentos Ledesma y Santa Bárbara, Jujuy. Acompañamos y estimulamos el trabajo de comunidades de pequeños productores agrícolas para que mejoren sus prácticas agronómicas y adquieran competencias de desarrollo comercial y de progreso social.

Articulamos acciones de acompañamiento en conjunto con el INTA para la mejora en procesos agroecológicos, la entrega de semillas, las implantaciones de especies nuevas y la incorporación de sistemas de riego.

Nuestros proyectos de emprendedores rurales alcanzan a un total de **100 productores** que desarrollan su actividad en un total de 120 hectáreas subdivididas en pequeños lotes productivos. Acompañamos a **3 comunidades rurales** del interior de Jujuy: la Comunidad Guaraní Arete Guazú de Caimancito, la Asociación de Productores Cerqueros de Caimancito y la Asociación de Productores El Bambú de El Talar.

En estos espacios comunitarios, estimulamos la producción de cultivos regionales, donamos la refacción integral de un tractor y materiales para cercado perimetral, construimos un canal de riego de 600 m de largo, facilitamos un boyero eléctrico con Panel solar y una motobomba, equipamiento de trabajo, mochilas fumigadoras y un portón de hierro.



## 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.

### Plan de mejora de la calidad de la educación primaria

En 2021 comenzamos a implementar un plan de mejora en Lengua y Matemática en 3 escuelas de Libertador General San Martín, Jujuy, que alcanza a un total de **660 alumnos y 30 docentes de 1er. y 2do. grado.**

El programa de alfabetización "Aprendo Leyendo", es un programa áulico, que tiene como objetivo que los alumnos alcancen un óptimo nivel de comprensión lectora a temprana edad.

El programa de competencias 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.

**Estamos mejorando la calidad de la educación en las escuelas** N°3 Enrique Wollmann, la Escuela Cooperativa y el Colegio FASTA, Ing. José María Paz.

En 2021 y 2022 realizamos **encuestas de satisfacción** a 3 grandes grupos de interés de la comunidad educativa: los directivos, los docentes y los padres de los alumnos, quienes valoraron la calidad y el potencial del programa, se mostraron muy conformes con los contenidos y metodologías propuestas, con el material didáctico y el acompañamiento continuo de las referentes del programa.

### Programa Escuela-Empresa

Desde 2014, nuestro Programa Escuela-Empresa permite la realización de las pasantías profesionalizantes supervisadas en instalaciones de Ledesma para los alumnos de 6 escuelas: la Escuela Técnica Herminio Arrieta y 5 agrotécnicas de localidades cercanas a nuestro complejo agroindustrial.

Cada año participan aproximadamente **300 alumnos**, y ya han pasado por este programa **3.447 alumnos.**

**660**

alumnos

**30**

docentes de 1<sup>er</sup> y 2<sup>do</sup> grado





En 2021 desarrollamos un nuevo formato de prácticas bajo el cumplimiento de protocolos de bioseguridad, lo que permitió la proyección de clases de capacitación dictadas por empleados de la empresa, en formato audiovisual, que fueron creadas exclusivamente para cada especialidad educativa.

A continuación, cada grupo de alumnos realizó visitas a fincas o laboratorios. En este ciclo, los docentes de Prácticas Profesionalizantes implementaron en el aula el estudio, análisis y desarrollo de contenidos de las cartillas teórico-didácticas, confeccionadas por docentes y especialistas contratados por la empresa.

Asimismo, gestionamos capacitaciones sobre contenidos de laboratorios de las fábricas de Ledesma, el método 6S y un módulo de habilidades blandas, con el objetivo de brindar a los alumnos herramientas necesarias para elaborar presentaciones individuales y desarrollar entrevistas de trabajo efectivas.

## Desde 2014 participaron más de 3.500 estudiantes.

Programa Escuela-Empresa	2020-2021	2021-2022
Cantidad de alumnos	260	300

### Desarrollo emprendedor para Vinalito – Agrotécnica N°11:

Trabajamos para mejorar las prácticas educativas profesionalizantes de jóvenes de El Talar y Vinalito. Para lograrlo, brindamos capacitación constante para que los futuros egresados sean técnicos idóneos, formados para afrontar responsabilidades en el mundo actual del trabajo. Un total de 33 alumnos participaron del proyecto que consistió en charlas sobre la producción de caña de azúcar y recorridas por espacios productivos de Finca El Talar.

### Programa de mejoras en escuelas

Este programa se lleva adelante desde 2010, con el objetivo de acompañar la mejora de la calidad educativa y edilicia de cuatro escuelas de la ciudad de Libertador General San Martín.

### **Escuela Técnica Herminio Arrieta (ETHA):**

Desde Ledesma colaboramos para mejorar 3 ejes

1. Eje Proyecto Anual Relevante, acompañando en la construcción de un aula-taller con equipamiento tecnológico de avanzada en el área de diseño, relevamiento y desarrollo de construcción que será destinada a alumnos del ciclo superior de la Tecnicatura en Maestro Mayor de Obra, para jerarquizar la formación práctica.
2. Eje Pedagógico, aportando en el acompañamiento de un gabinete psicopedagógico, de 4 profesionales (psicopedagoga, trabajadora social y una asesora pedagógica, quienes realizan los seguimientos de acuerdos institucionales educativos con los docentes del colegio.
3. Eje de Insumos, permitiendo la compra de insumos de limpieza, recursos informáticos e insumos didácticos para clases teóricas.

### **Escuela Cooperativa**

Continúa el trabajo de orientación escolar y acompañamiento del gabinete psicopedagógico, destinado a contener a un gran porcentaje de población escolar (alumnos, familias), además de acompañar al personal docente en actividades para mejorar la calidad educativa virtual entre el Consejo de Administración, el equipo directivo y el equipo de orientación escolar.

Realizamos la renovación de computadoras de escritorio en la sala de informática.

Seguimos acompañando con capacitaciones prácticas y didácticas en el ámbito pedagógico de programación y robótica que propone un enfoque transversal para lograr mejores resultados de calidad educativa, generando en los estudiantes un alto nivel de motivación. Se capacitan 34 docentes de nivel inicial, primario, especiales y directivos.

### **Escuela N°3 Enrique Wollmann**

Contribuimos en la mejora de la infraestructura edilicia, con la refacción de los baños de la institución. Aportamos materiales para construcción, albañilería, revestimientos, pisos, instalación sanitaria, pinturas en paredes y superficies de madera. Además, colaboramos con la gestión ante el Ministerio de Educación para que se encarguen de realizar el trabajo con los materiales cedidos.

También colaboramos y asistimos técnicamente con mejoras en la conectividad, mejorando los dispositivos y brindando el servicio de internet.

### **Colegio Fasta**

Trabajamos en la mejora educativa en 3 ejes. En el eje educativo, realizamos aportes para concretar la implementación de programas de mejora educativa como Aprendo Leyendo en 1° y 2° grado, con bibliografía y capacitación docente, y Matepractic, de 1° a 3° grado y 1° año del nivel secundario, con licencias para alumnos y docentes, además de las capacitaciones a cargo de expertos.

En el eje de orientación educativa, acompañamos en la implementación del Programa Aprender a Amar, junto al área de orientación y tutoría que implementó el programa en todos los años de los tres niveles (inicial, primario y secundario) con bibliografía, plataforma digital para docentes y capacitaciones a cargo de expertos. En el eje tecnológico, equipamos la sala de informática de nivel primario, y donamos 12 computadoras para que cada alumno pudiera trabajar de forma individual. Dentro del eje de infraestructura, adecuamos las instalaciones eléctricas necesarias, renovamos los artefactos, reemplazamos los cables amortizados y realizamos las puestas a tierra de todo el sistema del edificio.

**100.000 kg**

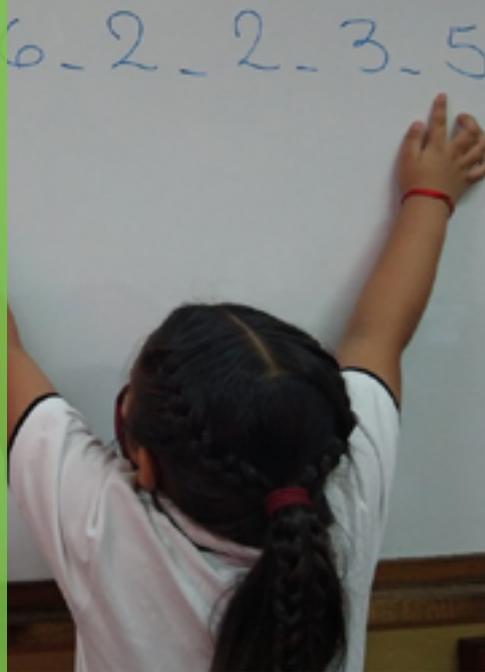
de azúcar por año para desayunos y meriendas en escuelas y centros comunitarios.

**44.658**

productos de librería (cuadernos y blocks)

**Más de 114**

colas de bobina.



6-2-2-3-5

### **Donación de productos a escuelas**

Donamos productos para colaborar con **45 jardines, 42 escuelas primarias, 27 escuelas secundarias-primarias** nocturnas y escuelas de educación especial.

**Azúcar y cuadernos:** durante el período lectivo, se concreta la donación mensual de azúcar para el servicio de desayuno o merienda para más de **100 escuelas**.

La donación de cuadernos y blocks se efectúa a comienzos del ciclo lectivo. Alcanza a los tres niveles educativos y se diversifica, dependiendo de la edad de los alumnos, llegando a **26.000 alumnos**, con un total de **44.658 productos** y más de **114 colas de bobina** para los establecimientos escolares y talleres.

**Resmas:** donamos **4.354 resmas Oficio y A4 a 106 establecimientos educativos** del AID de la compañía.

### **C. Salud y bienestar**

Fortalecemos el acceso y la calidad de la prestación de salud en nuestra región de Jujuy. Acompañamos el trabajo del sistema y de efectores de salud locales, mediante la provisión de equipamiento de alta complejidad, aporte de materiales para mejorar la infraestructura y generar actividades innovadoras mediante trayectos de formación y capacitación destinadas al personal de salud.

### **Mejoras en la infraestructura de hospitales y centros de atención:**

En el último año, desde Ledesma contribuimos con la puesta en valor y refacción integral del Servicio de Clínica Médica del Hospital Oscar Orías de Libertador Gral. San Martín.

La refacción estructural se realizó en dos etapas. La primera consistió en el cambio de la infraestructura de servicios básicos y la segunda en la colocación de cerámicos y provisión de artefactos sanitarios.

El servicio había sufrido daños durante un fuerte temporal, y este Servicio de Clínica Médica es considerado uno de los espacios estratégicos del nosocomio.

Por lo tanto, en el marco de la Política de Sostenibilidad de Ledesma, se consideró fundamental apoyar la concreción de las obras de refacción en el corto plazo.

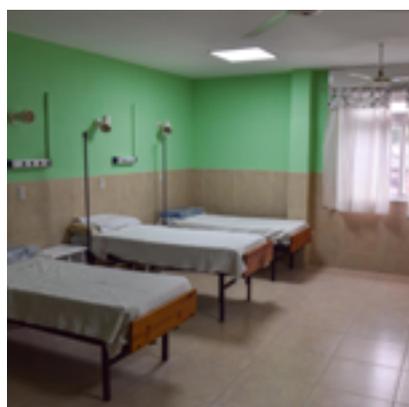
Finalmente, y durante 2021 y 2022 aportamos materiales a los Centros de Atención Primaria de la Salud de Libertador General San Martín, Caps Rivetti (pintura), Caps Carrillo (cemento, pintura y malla de revoque) y Caps Campero (pintura) con el fin de mejorar la infraestructura de sus espacios.

### Programa de Telemedicina y Medicina Itinerante (MIT)

El programa está orientado a generar actividades innovadoras tendientes a categorizar académicamente al hospital local, estimular la integración interinstitucional para disminuir las brechas de oportunidades y calidad en la asistencia de pacientes y así fortalecer el sistema de salud pública.

En el periodo 2021 se planificaron las acciones para desarrollar un acompañamiento a través de espacios de telemedicina, mediante interconsultas con diferentes especialistas.

En 2022 promovimos la firma de un convenio entre Ledesma, la Universidad Maimónides de la Provincia de Buenos Aires y el Hospital Oscar Orías, para concretar la rotación de estudiantes del último año de medicina. En 2022, un total de **16 rotantes realizarán su internado anual rotatorio** de 8 semanas por los Servicios de Clínica Médica, Pediatría, Ginecología y Atención Primaria de la Salud del Hospital.





## Algunos números de las obras de refacción

---

**900 m<sup>2</sup>**

de superficie  
refaccionada.

**16**

baños.

**8**

mesadas de  
procedimientos,  
más 8 bachas.

la compra de

**6**

camas  
ortopédicas,  
con colchones y  
almohadas especiales  
para el Servicio de  
Clínica Médica.

**20**

tubos de oxígeno  
medicinal.

**1**

computadora para el  
área de estadística y  
una notebook para el  
área de tomografía  
computada.

## Capacitación Curso PARES – Fundación Trauma

Ledesma becó a 20 profesionales médicos, enfermeros y kinesiólogos que se desempeñan en el Hospital Dr. Oscar Orías.

Curso Pares es una capacitación virtual en cuidados críticos y organización de las instituciones sanitarias, con respaldo científico y acompañada por expertos con el objetivo de fortalecer al equipo de salud y a las autoridades sanitarias.

El objetivo de la capacitación es preparar a los médicos, enfermeros y kinesiólogos no intensivistas de hospitales públicos y privados de todo el país para colaborar con los profesionales intensivistas en la atención de pacientes críticos con Covid durante situaciones epidemiológicas críticas.

## Programa de prevención en salud y proyecto de vida

Fortalece la labor de los actores locales que trabajan en la contención y orientación a familias atravesadas por el consumo problemático de sustancias psicoactivas y brinda herramientas para la prevención, derivación, seguimiento de niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Alcanzamos a un total de **2.950 personas**, que participaron en las actividades de nuestros programas de prevención y salud mental, a través del acompañamiento a **4 grandes programas sociales de la comunidad de Ledesma:**

**Programa Cuidadores de la Casa Común:** programa que surge de la Conferencia Episcopal Argentina y es administrado en Jujuy por el Obispado a través de la Comisión Pastoral Social. El proyecto busca ofrecer espacios de contención a través de acciones de prevención e incentivar el desarrollo de emprendimientos sustentables que permitan consolidar un proyecto de vida para los jóvenes en situación de vulnerabilidad. Actualmente trabajamos articuladamente con el programa en 3 localidades: Localidad de Libertador General San Martín, El Talar y Calilegua.

**Movimiento Ni un Pibe Menos Por la Droga:** la organización desarrolla diferentes actividades destinadas a la comunidad de 3 barrios (9 de febrero, El Triángulo y La Cuña) de la localidad de Libertador General San Martín, a través de tres pilares fundamentales de abordaje: deporte, educación y cultura.

La colaboración de Ledesma estuvo centrada en el eje de infraestructura y se aportamos materiales de construcción para finalizar la obra del salón de usos múltiples, donde desarrollan diferentes talleres y capacitaciones impactando en alrededor de 400 niños y jóvenes. Entregamos materiales para la construcción para la mejora de la Casa de Atención y Acompañamiento Comunitario (CAAC) "Creciendo Juntos".

**Fundación Madres de la Esperanza:** Ledesma lleva adelante desde hace varios años un acompañamiento institucional a la Fundación para realizar acciones de prevención en el ámbito educativo formal y no formal, impactando en 2.100 personas beneficiarias.

En 2021-2022, con protocolos específicos, se retomaron los espacios de prevención en las escuelas de Libertador Gral. San Martín (Escuela Comercial N° 6, Escuela Normal, Escuela Comercial N° 4, ETHA, Escuela de Oficios, Escuela Agrotécnica Vinalito), y en espacios comunitarios (Fundación Maristas, Ni un Pibe Menos por la Droga, Cuidadores de la Casa Común, Dispositivo Territorial Comunitario.). Las temáticas abordadas por la Fundación se centraron en manejo de emociones, prevención del suicidio, inteligencia emocional, consumo de sustancias psicoactivas, factores de protección y hábitos saludables.

**Centro Comunitario Marista B° San Lorenzo:** el Centro tiene como objetivo estratégico el acompañamiento al Club Deportivo y Social San Lorenzo, de Libertador Gral. San Martín, que

contiene alrededor de 60 niños, y 90 adolescentes y jóvenes. El objetivo es promover un espacio de contención para niños, adolescentes y jóvenes que les posibilite el desarrollo de habilidades deportivas y sociales integrándolos a la comunidad.

Desde Ledesma apoyamos el proyecto mediante aportes económicos y acompañamiento a través de diversos talleres culturales.

En el año 2021, acompañamos al centro comunitario con el aporte de materiales e infraestructura para la puesta en valor de la Casa Marista y con el aporte económico para el desarrollo de campeonatos locales y regionales, el desarrollo de actividades y otras disciplinas deportivas y el mejoramiento del espacio físico del club.

**Proyecto Misión Guadalupe Lote Libertad:** el Modelo de Cuidado de Misión Guadalupe se sostiene en 5 pilares: organización de un servicio, obtención de un vínculo de confianza, un camino que ayude a adquirir hábitos de la vida sana, un plan personal de vida y una escuela de oficios. El proyecto brinda programas focalizados de asistencia a jóvenes en situación de consumo de sustancias psicoactivas y otras vulnerabilidades sociales en toda la región de Ledesma.

En cinco años de vida, Guadalupe ha podido llegar a 1.053 personas de forma directa y a 6.518 personas de forma indirecta a través de los distintos programas.

En el periodo 2021-2022, desde Ledesma acompañamos al modelo de cuidado con aporte de materiales e infraestructura para la puesta en valor del centro comunitario Libertad, un predio de Ledesma cedido en comodato al Obispado de Jujuy.



Guadalupe ha podido llegar a

**1.053**

personas de forma directa.



### Programa de apoyo a centros barriales

Tiene el propósito de respaldar el trabajo comunitario de inclusión y contención de más de 2.000 niños, jóvenes y adultos en situación de vulnerabilidad social.

Aportamos mensualmente insumos para la preparación de la canasta básica de alimentos de 28 centros barriales y merenderos en cuatro localidades.

Además, contribuimos con los proyectos de valor que los espacios comunitarios llevan adelante, y articulamos y desarrollamos con el INTA un plan de capacitación en Huerta Agroecológica en 3 comedores con donación de herramientas para las actividades, donamos herramientas y pallets para potenciar los programas de capacitación en ecocarpintería en 2 centros barriales. 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

Para complementar los programas de fortalecimiento y acompañamiento a las instituciones, desde Ledesma realizamos donaciones de productos propios y otros elementos para complementar programas de fortalecimiento y acompañamiento a las instituciones.

En este ciclo donamos 145.000 kg de azúcar, 4.353 resmas, 48.300 kg de alimentos, 880 bolsas de cemento y 44.658 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 comisarias, 1 puesto de Gendarmería, 26 comedores y merenderos, 4 centros de jubilados, iglesias, parroquias y congregaciones religiosas.** Asimismo, entregamos materiales de construcción destinados a dos parroquias y dos comedores de Libertador Gral. San Martín para mejoras estructurales.

### D. Deporte y cultura

#### Torneo Integración de Fútbol Infantil

En 2022, Ledesma y el Club Atlético Ledesma cumplen orgullosamente 10 años organizando el campeonato de fútbol infantil, nuestro Torneo Integración, que cuenta con una gran convocatoria de niños y niñas de Jujuy y de distintas regiones del NOA.

En 2021 realizamos capacitaciones virtuales sobre temáticas vinculadas a la prevención de adicciones a cargo de Sebastián Mascherano y de Alejandro Schujman, con un alcance de 170 personas. Además, brindamos charlas presenciales para los referentes de los equipos, a cargo de los profesores del Club Atlético Ledesma.

En 2022 se retomó la actividad deportiva con la participación de más de 3.100 niños y niñas de entre 8 y 13 años que pertenecen a 171 equipos de las zonas San Salvador de Jujuy, Ledesma, El Talar, Calilegua, Fraile Pintado y Yuto. Este año se incorporó la categoría femenina, con la participación de 11 equipos.

Con el inicio del Torneo se prevé las participaciones de niños, niñas y referentes en actividades de capacitación y clínicas deportivas para estimular, compartir la práctica del deporte y promover los valores de la integración, unión, la solidaridad, el respeto y compromiso.

## 3.100 niños y niñas participan en el Torneo Integración Ledesma.

---



### Complejo deportivo El Talar

El Club Atlético El Talar es uno de los principales espacios de vinculación con la comunidad Ledesma de toda una región del Departamento Santa Bárbara, Jujuy.

Durante el periodo 2021/2022 se efectuó un plan de trabajo interno y articulación de actividades con instituciones de la localidad: la Municipalidad de El Talar, Jardín Independiente N° 31, Bachillerato N°9 San Francisco de Asís y el Hospital Nuestra Señora del Pilar.

Temporada de Pileta en el club 2021/2022: esta iniciativa fue llevada a cabo con la Municipalidad quienes se encargaron de aportar el personal para la organización, mantenimiento de la pileta y predio, brindando también actividades recreativas. La propuesta tuvo un impacto positivo sobre la comunidad y alcanzó a más de **2.500 personas**.

Desde Ledesma acompañamos en la gestión de recursos y la puesta en marcha del sistema de funcionamiento de bombas y desagüe. Brindamos una capacitación en primeros auxilios para bañeros y personal municipal a cargo de la pileta.

### Centro de Visitantes Ledesma

Nuestro Centro de Visitantes Ledesma es, desde 2008, nuestra institución social y cultural emblemática para recibir a la comunidad y mostrar nuestro impacto en el desarrollo sostenible de Jujuy y la actividad agroindustrial de la compañía.



Llevamos a cabo actividades de educación, de cultura y de recreación y encuentro comunitario. Desplegamos una agenda anual a través de recursos visuales e interactivos que comunican activamente las diferentes dimensiones en las que Ledesma produce y se vincula con la comunidad desde hace 114 años.

**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**

El alcance del Centro se refleja en el ámbito presencial y también en las redes sociales: (facebook.com/centrodevisitantes) (IG/Centro de Visitantes Ledesma) (Google My Business) donde las interacciones enriquecen la difusión de las actividades y contenidos.



En 2021 desarrollamos la **8va edición del Premio Ledesma de Artes Visuales**, adaptando a la virtualidad el programa y las gestiones culturales e institucionales. El jurado se reunió y evaluó las obras en una plataforma digital y generamos visitas virtuales con tecnología 360° en cuatro salas de exposición de la capital jujeña y Libertador General San Martín.

Creamos una nueva categoría en realidad aumentada, que ofrece una innovadora experiencia de percepción tanto al público especializado como a la comunidad en general, que disfrutan de la vinculación del arte y la tecnología.

En el ámbito educativo, junto a la Fundación ProYungas editamos la colección de revistas digitales **#desdelasyungas**. Emitimos seis ediciones, y también realizamos la primera revista de contenido infantil de edición propia.

En el plano ambiental, continuamos trabajando por tercer año con la plantación de más de **400 árboles**, dentro del programa **“Un árbol para mi ciudad”**, proyecto que gestionamos conjuntamente con la Fundación ProYungas y el Municipio de Libertador General San Martín. Dentro del programa, colaboramos con la producción de plantines de árboles autóctonos en tres escuelas agrotécnicas de la región. Cada una de ellas recibe capacitaciones, asesoramiento e insu-  
mos para el proceso, subvencionados por la compañía; este proceso abastece la iniciativa e inserta a los estudiantes en una experiencia de emprendedurismo de características y de valor local.

En el plano cultural, reafirmamos los valores sociales a través de la puesta en valor de los hechos históricos de nuestro país, a 40 años de la Guerra de Malvinas. Ledesma homenajeó, junto a la Secretaría de Cultura de Jujuy, a los héroes y veteranos con la presentación del musical **“Malvinas, gloria y honor”**, de Marisé Monteiro.



11

# Preservación del ambiente

## Capitales del marco de Reporte Integrado: Natural

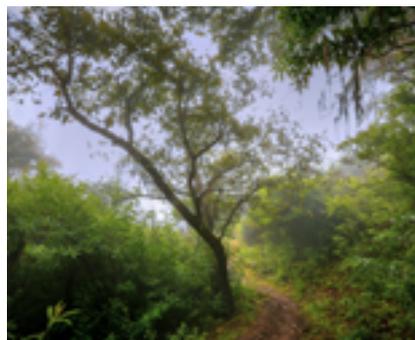
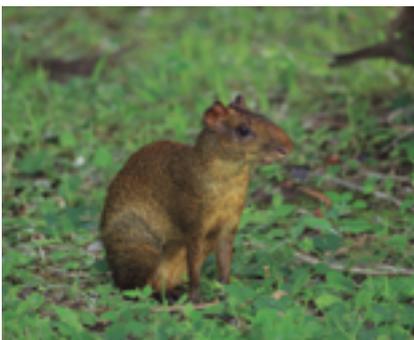
Contenidos de Global Reporting Initiative: 103-2; 103-3; 302-1; 302-4; 303-1; 303-2; 303-3; 303-4; 303-5; 304-1; 304-3; 304-4; 305-1; 305-2; 305-3; 305-5; 306-1; 306-2; 306-3; 306-4; 306-5.

Nuestra actividad productiva se desenvuelve principalmente en las yungas del Noroeste argentino, selvas subtropicales de montaña, una de las ecorregiones más diversas de la Argentina. Conscientes del gran valor que representa para el medioambiente, tomamos el compromiso de desempeñar nuestros negocios de forma sostenible, sin alterar el ecosistema. Bajo nuestra Política Ambiental cuidamos que todos nuestros colaboradores, proveedores y clientes operen y actúen conforme al marco legislativo ambiental vigente y aplicable y los pilares que definimos como fundamentales.

Dado que el compromiso con el medioambiente es transversal a todos los negocios y áreas, el Comité de Medio Ambiente está integrado por un Equipo Técnico de Ledesma donde hay un miembro titular y un suplente por cada gerencia: Medio ambiente, Legales, Institucionales, Papel, Azúcar, Campo, Frutas, Energía, Salud y Seguridad Ocupacional; así como un asesor legal ambiental.

### A. Normas y certificaciones

En Ledesma respetamos la legislación nacional y las normas provinciales en los territorios donde operamos. Particularmente en la provincia de Jujuy, cumplimos con la Ley Provincial N° 5.063, llamada Ley General del Ambiente, sus decretos y normas complementarias. Esto regula la evaluación de impacto ambiental; protección de la atmósfera, las aguas y el suelo; y hasta el tratamiento y disposición de residuos. Para poder certificar la ley presentamos un detalle de las actividades,



inputs, procesos y outputs derivados de las operaciones de la compañía. Las evaluaciones para presentar esta información son realizadas por laboratorios externos debidamente habilitados por la autoridad de aplicación. Los Certificados de Aptitud Ambiental otorgados por la Secretaría de Calidad Ambiental de la provincia de Jujuy se encuentran en vigencia hasta 2023 con el siguiente alcance: Gerencia de Campo, Gerencia de Frutas (áreas quintas, planta de empaque y planta de jugos concentrados y aceites esenciales), Gerencia de Papel y Gerencia de Azúcar y Alcohol.

Adicionalmente, contamos con el sello ProductoYungas para los negocios de Azúcar, Alcohol y Papel. Este certifica el origen y la sostenibilidad de productos, procesos y servicios elaborados en la ecorregión de Yungas y es avalado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). También certificamos la ISO 14001:2015: para la gestión integral de residuos en el complejo agroindustrial en Jujuy.

## B. Protección de los ecosistemas y la biodiversidad

El cuidado de esta región es un compromiso que forma parte de la historia de Ledesma. En 1979, donamos 76.000 hectáreas para la creación del Parque Nacional Calilegua. Luego, en el año 2002, esta región de Jujuy fue declarada por la UNESCO como "reserva de biósfera".

### El Plan de Gestión de Biodiversidad de Ledesma: objetivos

**Asegurar la conservación de las áreas silvestres** incluidas en el territorio de Ledesma en las provincias de Jujuy, Entre Ríos y Buenos Aires, manteniendo su biodiversidad y los servicios ambientales que brindan.

**Fomentar el manejo sostenible de los recursos naturales vivos** mediante la adopción de prácticas que integren las necesidades de la conservación con las prioridades del desarrollo para lograr una integración coherente entre los sistemas naturales y productivos.

Proponer un **programa de monitoreo ambiental que brinde información técnica sólida** para la toma de decisiones en la gestión ambiental de la empresa.

**Promover la educación, sensibilización y participación de los grupos de interés locales en la protección de la biodiversidad.**

En 2005 nos aliamos con la Fundación ProYungas para llevar a cabo un proceso de revalorización de las áreas silvestres en nuestras 157.000 hectáreas. Supimos obtener uno de los primeros ordenamientos territoriales realizado por una empresa privada en la Argentina, bajo la responsabilidad de conservar 2 hectáreas de ambientes naturales por cada hectárea en producción. Desde 2007, implementamos un programa de monitoreo ambiental que incluyó relevamientos de flora y fauna.

A partir de 2010, llevamos adelante el programa Paisaje Productivo Protegido (PPP) junto a la Fundación ProYungas. Este es prueba de que los ecosistemas silvestres pueden ser conservados integrando sistemas productivos gestionados adecuadamente. Las principales actividades incluyen:

1. **La planificación territorial a escala predial:** se destinaron 100 mil hectáreas de espacios silvestres a la conservación de la naturaleza;
2. **Monitoreo de fauna terrestre:** se han registrado 32 especies dentro de las cuales se encuentran algunas especies relevantes en términos de conservación por contar con alguna categoría de amenaza como el yagareté, tapir y oso hormiguero, lobito de río, pecarí labiado, entre otras.

3. **Relevamiento de flora:** mediante el seguimiento de parcelas permanentes en bosques nativos y áreas de restauración, las cuales son medidas periódicamente para relevar información sobre el estado de conservación de los distintos ambientes de las áreas de reserva privada de Ledesma.
4. **Monitoreo de cuencas:** evaluación de la calidad de los recursos hídricos con el seguimiento de indicadores como los peces, invertebrados acuáticos y parámetros fisicoquímicos.

### 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	2021/22
En peligro de crítico	1
En peligro	6
Vulnerables	12
Casi amenazadas	12
Preocupación menor	19

#### ECOSISTEMA

**100.000 hectáreas**

de espacios silvestres en conservación.

**50 especies**

Protegemos 50 especies de la Lista Roja de la UICN (International Union for Conservation of Nature)



## C. Cuidado del agua

El agua es un recurso esencial para nuestras operaciones y para el equilibrio de las yungas, es por ello que buscamos continuamente formas más eficientes para utilizar este recurso. Realizamos cambios en la metodología y buscamos equipos que permitan disminuir el consumo de agua. Para abastecernos aprovechamos los cursos de agua que bajan de las cuencas montañosas al oeste de los cultivos y los distribuimos a través de una extensa red de canales.

El 95% de nuestras superficies cultivadas se encuentra bajo riego, y el restante 5% se cultiva a secano (sin riego). En nuestros campos de caña de azúcar utilizamos tres de sistemas de riego: por gravedad (o por surco) con alcance al 90% de nuestras fincas; por aspersión (pivotes, avance frontal, aspersión móvil) y por goteo. Estos dos últimos, con alcance al 10% de nuestras fincas, requieren de energía para presurizarlos y además, nos permiten tener una eficiencia del 75% al 95% del uso del agua.

Otra acción para mejorar la eficiencia en el uso del agua es el monitoreo satelital. Esta tecnología nos permite conocer el nivel de hidratación del cultivo a partir de la observación de imágenes satelitales cada cinco días, y así identificar qué sectores necesitan ser regados y cuáles no, mejorando la asignación del recurso.

Para la plantación de frutas mantenemos el Certificado de conformidad Global G.A.P. SPRING. Este es un programa sostenible de riego y uso de aguas subterráneas pensado en un enfoque sostenible para la gestión del agua.

## D. Energía y emisiones

### Energía

En Ledesma nos abastecemos de energía eléctrica y térmica y aprovechamos los residuos de la cosecha de la caña de azúcar como combustible renovable para generar energía. Usamos el vapor producido en las calderas de potencia para generar energía eléctrica y aportar calor a los procesos industriales. Buscamos aprovechar mejor el vapor con el uso de evaporadores de placa para la concentración de jugo de caña.

Contamos con un programa de ahorro de energía eléctrica en todo el complejo, con foco en los sistemas de aire comprimido y la modernización de los sistemas de iluminación, entre otras actividades. Al mismo tiempo, trabajamos en el ahorro de gas en calderas bagaceras con un indicador referenciado a m<sup>3</sup>N de gas por tonelada de vapor generado. Además, realizamos proyectos de eliminación de purgas y trampas de vapor.

Consumo de energía (en Gj)	2020-2021	2021-2022
Combustibles procedentes de fuentes renovables		
Consumo de fibra de caña de azúcar (Gj)	5.255.241	4.903.913
Consumo de biomasa (malhoja, licor negro y madera) (Gj)	3.661.209	1.808.459
Total renovables (Gj)	8.916.450	6.712.372
Combustibles procedentes de fuentes no renovables		
Gas natural (Gj)	4.418.621	4.517.281
Gasoil (Gj)	753.548	736.368
Total no renovables (Gj)	5.172.170	5.253.649

Electricidad		
Electricidad adquirida a la red (Gj)	30.474	25.708
Hidroelectricidad autogenerada (Gj)	39.438	45.461
Electricidad vendida a la red (Gj)	(51.277)	(47.948)
Total electricidad consumida (Gj)	18.635	23.221
<b>Total consumo energético interno</b>	<b>14.107.254</b>	<b>11.989.241</b>

## Emisiones

El 58% de las emisiones de gases de efecto invernadero son por la generación y consumo de energía, mientras que el transporte y maquinaria son el 21%, la producción agrícola el 12% y los procesos industriales el 5% de las emisiones totales. El 4% restante se produce en la gestión de residuos y efluentes del Complejo Agroindustrial Ledesma (CAL). Las emisiones directas han representado el 90% o más de las emisiones totales a lo largo de todos ejercicios.

Para el ejercicio 2021-2022 se emitieron 469.487 t CO<sub>2</sub>eq en el CAL, un 2,5% menos respecto al ejercicio anterior.

La reducción de emisiones se debe fundamentalmente a las siguientes medidas:

1. Menor consumo de combustibles para las actividades de cosecha y transporte de caña, que mostró una disminución del 14% en el gasoil consumido.
2. Reducción del 8% en el volumen de efluentes generados, con destino a la planta de tratamiento in situ, así como una disminución de la carga orgánica de dicho efluente, determinada y monitoreada diariamente durante todo el año en el sistema de tratamiento.
3. Menos emisiones indirectas derivadas del transporte de materias primas e insumos, así como de los productos finales desde el Complejo hacia los principales centros de comercialización.



Reducción del 8% en el volumen de efluentes generados, con destino a la planta de tratamiento *in situ*, así como una disminución de la carga orgánica de dicho efluente, determinada y monitoreada diariamente durante todo el año en el sistema de tratamiento.

---



**56%**

de la energía  
proviene de fuentes  
renovables.

Emisiones GEI (T de CO2eq)	2020/21	2021/22
Emisiones directas		
Alcance 1	425.105	418.121
Emisiones indirectas		
Alcance 2	15.216	14.997
Alcance 3	41.219	36.369
<b>Total CO2eq</b>	<b>481.540</b>	<b>469.487</b>

Composición de las emisiones (T de CO2eq)	2020/21	2021/22
CO2	400.393	371.346
CH4	31.426	35.235
N2O	49.721	62.906
<b>Total CO2eq</b>	<b>481.540</b>	<b>469.487</b>

### Captura de carbono

Compensamos más del 70% de nuestras emisiones en el Complejo Agroindustrial Ledesma gracias a la implementación del programa Paisaje Productivo Protegido. Mantenemos alrededor de 100.000 hectáreas de espacios silvestres, que generan una captura de más 350.000 t CO2 por período.

Secuestro biológico de carbono (t Co2 por año)	
Áreas de conservación	
Selva de montaña y pedemonte	226.275,05
Transición Yungas Chaco	2.869,11
Corredor ripario	47.888,73
Bosque ribereño	15.264,79
Bosque chaqueño	33.600,72
Chaco humedal	26.314,45
<b>Total carbono secuestrado</b>	<b>352.212,85</b>

## Más del 70% de nuestras emisiones son compensadas gracias a la captura de carbono de las áreas silvestres en conservación.

### Huella de carbono de productos

En marzo 2020, la huella de carbono de nuestro producto NAT Office Paper Ream se verificó de 0,11Kg de CO<sub>2</sub>, un valor amigable con el medioambiente. La verificación fue realizada por SCS Global Services, que utilizó los requisitos del Protocolo WRI / WBSCD GHG: estándar de contabilidad e informes corporativos del Protocolo GHG (Estándar corporativo del Protocolo GHG).

### E. Residuos y efluentes

La gestión de residuos sólidos y peligrosos es clave en nuestro compromiso por preservar el ecosistema donde producimos. Por ello fomentamos la reducción de residuos, la separación en origen y cumplimos con la normativa legal vigente, al mismo tiempo que promovemos la innovación tecnológica. Aplicamos una política 5R para el tratamiento de los residuos sólidos: reeducar, reducir, reutilizar, reciclar y recuperar. Desde 2019 renovamos la certificación ISO 14001:2015 para nuestra gestión integral de residuos.

En nuestra Planta de Tratamiento de Residuos Industriales se define el destino de los residuos, si pueden ser reutilizados, reciclados o enviados a disposición final. Se transformaron, embalaron y vendieron para reutilizarse como materias primas en la producción de nuevos bienes el 83% de los residuos sólidos industriales. El ingreso recibido por la venta de residuos reciclables logró cubrir gran parte de los gastos de recolección, acondicionamiento y disposición final.

Peso total de residuos peligrosos por método de eliminación	2020/21		2021/22	
	Peso (en toneladas)	Método de eliminación	Peso (en toneladas)	Método de eliminación
Aceites usados	212,00	Recuperación/ Reciclaje	197,80	Recuperación/ Reciclaje
Residuos con hidrocarburos	199,00	Co procesamiento	305,40	Co procesamiento
Envases de fitosanitarios	20,00	Reciclaje	13,51	Reciclaje
Baterías en desuso	36,00	Reciclaje Disposición final	55,75	Reciclaje
NFUs (Neumáticos fuera de uso)	184,00	Co procesamiento	175,00	Co procesamiento
AEEs (Aparatos Eléctricos y Electrónicos)	0,20	Reciclaje Disposición final	1,20	Reciclaje
<b>Total</b>	<b>651,20</b>		<b>748,66</b>	

# 83%

de nuestros residuos sólidos industriales son enviados a reciclado.



Peso total de residuos no peligrosos por método de eliminación	2019/20		2021/22	
	Peso (en toneladas)	Método de eliminación	Peso (en toneladas)	Método de eliminación
Orgánicos	90.000	Disposición en campo / Compostaje	80.000	Disposición en campo / Compostaje
Residuos sólidos industriales (chatarra, celulosa, plástico)	3.020	Reciclaje	3.340	Reciclaje
<b>Total</b>	<b>93.020</b>		<b>83.340</b>	

Además, trabajamos con el Sistema Integral de Tratamiento de Efluentes (SITE) para manejar y tratar los efluentes líquidos industriales y mantener las aguas del río San Francisco dentro de los Niveles Guía de Calidad de Agua previsto por el D.R.: N° 5980/06.



12

## Destino del resultado del 109 Ejercicio

---

## Destino del resultado del 109 Ejercicio.

El 109° ejercicio arrojó un resultado integral neto positivo de miles de \$ 5.637.621.-, siendo los resultados no asignados de la Sociedad al cierre del 109° ejercicio positivos en la suma total de miles de \$ 5.637.621.- 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 \$ 281.881 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); (ii) destinar la suma de miles de \$ 250.000 a distribución de Dividendos en efectivo; y (iii) destinar la suma de miles de \$ 5.105.740.- 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 2022



13

## Tabla de indicadores 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	<b>Perfil de la organización</b>		
	102-1 Nombre de la organización	2.	
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	2.; 8.a; 8.b; 8.c; 8.d; 8.e	
	102-3 Ubicación de la sede	Nota 1	
	102-4 Ubicación de las operaciones	Nota 1	
	102-5 Propiedad y forma jurídica	2.; 7.	
	102-6 Mercados servidos	2.; 8.a; 8.b; 8.c; 8.d; 8.e	
	102-7 Tamaño de la organización	2.; 9.; Nota 2	
	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	9.; Nota 3	
	102-9 Cadena de suministro	Nota 4	
	102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Nota 5	
	102-11 Principio o enfoque de precaución	11.; 11.a; 11.b	
	102-12 Iniciativas externas	6.b; Nota 6	
	102-13 Afiliación a asociaciones	6.b	
	<b>Estrategia</b>		
102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	00.		
102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades	6.		

GRI 102: Contenidos Generales 2016	<b>Ética e integridad</b>		
	102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	3.; 5.	
	102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	5.	
	<b>Gobernanza</b>		
	102-18 Estructura de gobernanza	3.; Nota 7	
	102-19 Delegación de autoridad	3.; 6.	
	102-20 Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	3.; 6.	
	102-21 Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	Nota 8; Nota 9	
	102-22 Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	3.; 6.; Nota 10	
	102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno	Nota 7	
	102-25 Conflictos de intereses	5.	
	102-26 Función del máximo órgano de gobierno en la selección de propósitos, valores y estrategia	6.; Nota 11	
	102-27 Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	Nota 12	
	102-28 Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Nota 13	
	102-29 Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	6.; Nota 11	
	102-30 Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Nota 14	
	102-31 Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	6.; Nota 11	
	102-32 Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	Nota 15	
	102-35 Políticas de remuneración	Nota 16	
	102-36 Proceso para determinar la remuneración	Nota 16	
102-37 Involucramiento de los grupos de interés en la remuneración	9.a		
102-38 Ratio de compensación total anual	Nota 17		

GRI 102: Contenidos Generales 2016	102-39 Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	Nota 18	
	<b>Participación de los grupos de interés</b>		
	102-40 Lista de grupos de interés	Nota 8	
	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	9.e	
	102-42 Identificación y selección de grupos de interés	Nota 8	
	102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés	5.; 9.b; 9.e; 10.; Nota 8; Nota 9	
	102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	5.; 9.b; 9.e; 10.; Nota 9	
	<b>Prácticas para la elaboración de informes</b>		
	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Nota 19	
	102-46 Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	Nota 9	
	102-47 Lista de los temas materiales	Nota 9	
	102-48 Reexpresión de la información	Nota 20	
	102-49 Cambios en la elaboración de informes	Nota 21	
	102-50 Periodo objeto del informe	Nota 19	
	102-51 Fecha del último informe	Nota 22	
	102-52 Ciclo de elaboración de informes	Nota 19	
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Nota 23	
	102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	Nota 6	
	102-55 Índice de Contenidos GRI	13.	
	102-56 Verificación externa	Nota 24	

## TEMAS MATERIALES

### Desempeño Económico

GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	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 2	
	201-3 Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	Nota 25	

### Impactos económicos indirectos

GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	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 2	
	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	10.; 10.a; 10.b; 10.c; 10.d; Nota 2; Nota 26	

### Prácticas de adquisición

GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	Nota 26	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Nota 26	
GRI 204: Prácticas de adquisición 2016	204-1 Proporción de gasto en proveedores locales	Nota 26	

Anti-corrupción			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	5.	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	5.	
GRI 205: Anti-corrupción 2016	205-1 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	5.	
	205-2 Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción	5.; Nota 27	
Energía			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	11.; 11.d	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	11.; 11.d	
GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo energético dentro de la organización	11.d	
	302-3 Intensidad energética	Nota 28	
	302-4 Reducción del consumo energético	11.d	
	302-5 Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	Nota 29	
Agua y efluentes			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	11.; 11.c; 11.e	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	11.; 11.c; 11.e	
GRI 303: Agua y Efluentes 2018	303-1 Interacción con el agua como recurso compartido	11.c; 11.e	
	303-2 Gestión de los impactos relacionados con los vertidos de agua	11.c; 11.e	
	303-3 Extracción de agua	11.c; 11.e	
	303-4 Vertidos de agua	11.c; 11.e; Nota 30	
	303-5 Consumo de agua	11.c; 11.e	

Biodiversidad			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	11.; 11.b	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	11.; 11.b	
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.b	
	304-2: Impactos significativos de las actividades, los productos y los servicios en la biodiversidad	11.b	
	304-3: Hábitats protegidos o restaurados	11.b	
	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.b	
Emisiones			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	11.; 11.d	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	11.; 11.d	
GRI 305: Emisiones 2016	305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1)	11.d	
	305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	11.d	
	305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	11.d	
	305-4 Intensidad de las emisiones de GEI	Nota 28	
	305-5 Reducción de las emisiones de GEI	11.d	

Residuos			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	11.; 11.e	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	11.; 11.e	
GRI 306: Residuos 2020	306-1 Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos	11.e	
	306-2 Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos	11.e	
	306- 3 Residuos generados	11.e	
	306-4 Residuos no destinados a eliminación	11.e	
	306-5 Residuos destinados a eliminación	11.e	
Empleo			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9.	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.	
GRI 401: Empleo 2016	401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	Nota 31	
	401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	9.b	
	401-3 Permiso parental	Nota 32	
Relaciones trabajador-empresa			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9; 9.e	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.; 9.e; Nota 33	

GRI 402: Relaciones trabajador- empresa 2016	402-1 Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	Nota 34	
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	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; Nota 35	
	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; Nota 35	
	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 36	
	403-10 Dolencias y enfermedades laborales	9.d; Nota 37	
	<b>Formación y enseñanza</b>		
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9.; 9.c	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.; 9.c	

GRI 404: Formación y enseñanza 2016	404-1 Media de horas de formación al año por empleado	Nota 38	
	404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	9.c	
	404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	9.c	
<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9.; 9.a	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9.; 9.a	
GRI 405: Diversidad e Igualdad de Oportunidades 2016	405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados	9.; Nota 7; Nota 39	
	405-2 Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	9.a	
<b>Libertad de asociación y negociación colectiva</b>			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	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	
<b>Trabajo infantil</b>			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	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	

<b>Comunidades locales</b>			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	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 40	
<b>Salud y seguridad de los clientes</b>			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	8.; Nota 41	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	8.; Nota 41	
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	8.; Nota 41	
<b>Cumplimiento socioeconómico</b>			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	3.; 5.	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	3.; 5.	
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico 2016	419-1 Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	Nota 42	
<b>Cumplimiento de estándares y requerimientos de sostenibilidad de clientes y mercados TM</b>			
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	8.; 11.a	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	8.; 11.a	

## 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	Nota 9	
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	4.; 8; 11.d	
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	4.; 8; 11.d	

### 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

#### 102-3 Ubicación de la sede

#### 102-4 Ubicación de las operaciones

El domicilio social y administración central se encuentra en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En Ledesma, cuya cabecera es la ciudad de Libertador General San Martín (provincia de Jujuy), se encuentra el Complejo Agroindustrial. Además, estamos presentes en las provincias de Buenos Aires, Salta, Tucumán, San Luis y Entre Ríos, además de representaciones comerciales en distintas partes del país.

### Nota 2

#### 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 (millones de pesos) (1)	2020/21	2021/22
Activo fijo	25.659	25.552
Inversiones	4.129	2.795
Impuestos pagados (2)	7.422	9.911
Ventas consolidadas	66.855	73.088
Resultado	8.362	5.712
Patrimonio neto	28.956	34.299
Costos operativos	45.468	50.146
Sueldos y jornales - Ledesma	15.535	15.393
Inversión social (3)	178	215

(1) Los datos correspondientes al ejercicio 2020/21 difieren de lo informado en la Memoria y Reporte Integrado 2020/21 porque han sido ajustados por inflación a la fecha de cierre de la Memoria y Reporte Integrado 2021/22.

(2) Incluye Ganancias, IVA, Ingresos Brutos, Débitos y Créditos Bancarios, Bienes Personales y principales impuestos y tasas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la provincia de Jujuy y municipales.

(3) Incluye los programas sociales y el equipo de profesionales que los gestionan.

### Nota 3

#### 102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores

Cantidad de colaboradores	2021/22		
	Hombres	Mujeres	Total
Por tipo de jornada laboral			
Jornada completa	5.496	582	6.078
Media jornada	0	1	1

Cantidad de colaboradores	2021/22		
	Permanente	Temporal	Total
Por sexo			
Hombres	3.077	2.419	5.496
Mujeres	354	229	583

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 4

#### 102-9 Cadena de suministro

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

Nuestra cadena de suministro tiene un total de 1.666 proveedores con operaciones en el ejercicio 2021/22, de los cuales 163 corresponden a servicios y 1.503 a proveedores de bienes.

### Nota 5

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

No hubo cambios significativos en el período.

### Nota 6

#### 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 7

### 102-18 Estructura de gobernanza

### 102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno

### 405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados

#### Directorio:

- Presidente: Carlos Herminio Blaquier, masculino, 68 años.
- Vicepresidente: Alejandro Blaquier, 65 años
- Director Titular: Santiago Blaquier, 54 años
- Director Titular: Ignacio Blaquier, 53 años
- Director Titular: Juan Ignacio Pereyra Iraola, 41 años
- Director Titular independiente: Mariano Ignacio Letemendia, 55 años
- Director Titular independiente: Matias Guillermo Sanchez Sorondo, 58 años
- Director Suplente: Jorge Otamendi, 74 años
- Director Suplente: Eugenio De Bary, 79 años
- Director Suplente: Patricio Gutierrez Eguia, 41 años
- Director Suplente: Ezequiel Braun Pellegrini, 41 años
- Director Suplente: Gustavo Javier Di Maggio Diez, 65 años
- Director Suplente: Fernando Martín De las Carreras, 56 años

El Presidente del Directorio no ocupa un cargo ejecutivo en la organización.

## Nota 8

### 102-40 Lista de grupos de interés

### 102-42 Identificación y selección de grupos de interés

### 102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés

En Ledesma creemos que la forma en que nos vinculamos con otros es muy importante. Por eso, tenemos una política de comunicación abierta, y apostamos a la comunicación transparente y al intercambio genuino. Contamos con canales de comunicación bidireccionales a la medida de cada uno de nuestros interlocutores, que nos permiten escuchar a colaboradores, clientes y consumidores, proveedores, medios, universidades, comunidad local, ONG y otras instituciones públicas y privadas. Además, contamos con diversos espacios para mantener informados a nuestros públicos: sitio web, redes sociales institucionales y redes sociales de las marcas que interactúan con los consumidores.

## Nota 9

### 102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés

### 102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados

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

### 102-47 Lista de los temas materiales

### 103-1 Explicación del tema material y su cobertura

Como parte de los requerimientos de los Estándares de Global Reporting Initiative (GRI) que utilizamos en este Informe, en 2018 desarrollamos un Análisis de Materialidad, teniendo en cuenta los principios de sostenibilidad, materialidad, exhaustividad y participación de los grupos de interés propuestos por la iniciativa. Por medio de este ejercicio, definimos los temas económicos, sociales y ambientales más relevantes para el negocio y significativos para los grupos de interés. Este análisis contó con 4 instancias:

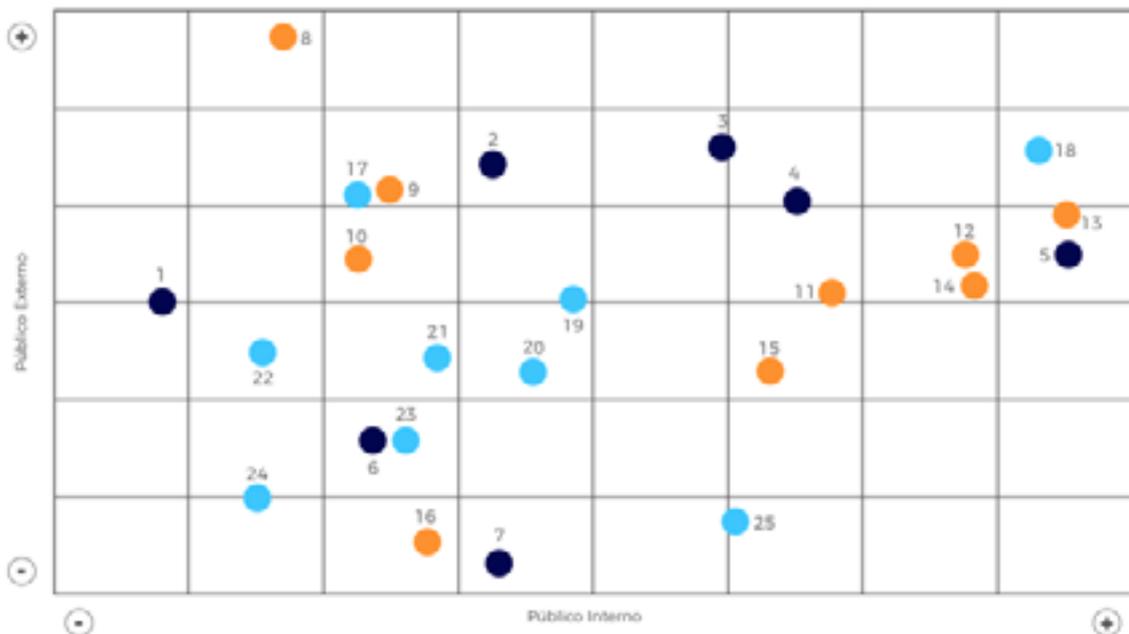
**Paso 1: Identificación.** Realizamos un relevamiento de tendencias de sostenibilidad en la industria y un benchmark de asuntos materiales identificados por empresas referentes, a partir del cual identificamos 37 temas económicos, sociales y ambientales relevantes para Ledesma y nuestros grupos de interés.

**Paso 2: Priorización.** Desarrollamos una encuesta interna a los colaboradores de Ledesma y otra externa a clientes, proveedores, y representantes de la comunidad local, academia, prensa especializada y a referentes de la industria y organizaciones de sostenibilidad.

**Paso 3: Validación.** La priorización de temas por parte del público interno y externo nos permitió definir un listado final de 25 temas económicos, sociales y ambientales considerados como los más significativos para nuestros negocios y el impacto en los grupos de interés. Estos temas fueron plasmados en una matriz de materialidad que fue validada por la empresa.

**Paso 4: Revisión.** La materialidad se revisa periódicamente por cambios estratégicos, en el contexto o con el paso del tiempo.

Como resultado del proceso, consolidamos una matriz de materialidad donde los temas económicos, sociales y ambientales fueron definidos por el público interno y el público externo (grupos de interés) como aquellos más relevantes para la gestión sostenible del negocio y rendición de cuentas.



### Temas económicos

1. Desarrollo económico local.
2. Calidad y seguridad de los productos.
3. Diálogo y respuesta a los reclamos de la comunidad.
4. Transparencia y ética en el manejo de los negocios.
5. Crecimiento económico sostenible.
6. Cumplimiento de estándares y requerimientos de sostenibilidad de clientes y mercados.
7. Innovación en procesos y productos desde una perspectiva sostenible.

### Temas sociales

8. Prevención y erradicación del trabajo infantil.
9. Desarrollo de infraestructura.
10. Inclusión y diversidad laboral.
11. Capacitación y desarrollo profesional de los empleados.
12. Iniciativa para el progreso social de la comunidad.
13. Gestión de los impactos de las operaciones en la comunidad.
14. Salud y seguridad ocupacional.
15. Conciliación vida personal y laboral.
16. Relaciones laborales y diálogo con sindicatos.

### Temas ambientales

17. Conservación de áreas protegidas y de alto valor de biodiversidad.
18. Evaluación de los principales impactos y riesgos ambientales generados.
19. Consumo responsable y eficiente del agua.
20. Eficiencia y autosuficiencia energética.
21. Protección de suelos.
22. Emisiones de gases de efecto invernadero.
23. Gestión de residuos.
24. Energías renovables.
25. Gestión de efluentes.

Como parte de este ejercicio, 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 10

#### 102-22 Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités

En el seno del Directorio, funcionan diversos comités que analizan los riesgos asociados a los diversos negocios que lleva adelante la Sociedad. Actualmente funcionan los siguientes comités: Ética, Sostenibilidad, Calibración, Medio Ambiental Corporativo y Asuntos Institucionales y Legales.

### Nota 11

#### 102-26 Función del máximo órgano de gobierno en la selección de propósitos, valores y estrategia

#### 102-29 Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales

#### 102-31 Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales

Dentro de las funciones del Directorio, se encuentra la de asegurar una estrategia alineada a la misión de la Sociedad, coherente con los valores y la cultura de la misma. El Directorio se involucra constructivamente con la gerencia para asegurar el correcto desarrollo, ejecución, monitoreo y modificación de la estrategia de la Sociedad, y supervisar su implementación mediante la utilización de indicadores clave de desempeño.

A su vez, uno de los grandes principios que integra la conducta empresarial fomentada por la Sociedad, consiste en el apoyo a las comunidades locales. En este sentido, busca relacionarse en forma duradera con cada comunidad en donde posee una actividad comercial, construyendo vínculos basados en la confianza, el agregado de valor mutuo, la integridad, el desarrollo de las personas y el respeto como así también apoyando iniciativas sociales, culturales y educativas. Es consciente en todo momento de la responsabilidad que le incumbe por su actividad respecto del medio ambiente y las comunidades en las que desarrolla la misma.

La Sociedad también ha creado la Dirección de Oficina de Transformación, encargada de implementar el programa Génesis XXI, basado en ideas presentadas por toda la comunidad Ledesma

en todas sus sedes, tendientes a agilizar procesos, buscar ahorros, generar eficiencias, lograr una mejor calidad de trabajo, mejorar la relación entre las distintas áreas y optimizar la relación con la comunidad. La implementación de las ideas generadas es monitoreada por el Directorio, ante quien se exponen regularmente los avances.

El Estatuto Social prevé en su artículo 12° que *“corresponde al Presidente del Directorio la aprobación del plan de inversiones”*. De este modo, el Presidente de la Sociedad en el seno del Directorio, con la colaboración de la Gerencia General, presenta el plan anual de inversiones para su aprobación. Al mismo tiempo, la Dirección de Finanzas realiza los presupuestos operativos y las proyecciones económico-financieras a partir de los planes de negocio y los objetivos de gestión plasmados por cada una de las Direcciones de Negocio. Una vez aprobados por la Gerencia General, el Gerente General presenta las proyecciones y los presupuestos ante el Directorio y luego de aprobados por éste, se emite la circular de Gerencia General con la aprobación del plan anual de inversiones, el presupuesto operativo y las proyecciones económico-financieras.

Dentro de las funciones de la gerencia de primera línea se encuentra la de asegurar que las actividades de la Sociedad sean consistentes con la estrategia del negocio, las políticas aprobadas por el Directorio y los riesgos a asumir, e implementar las políticas, procedimientos, procesos y controles necesarios para cumplir con los objetivos fijados por el Directorio.

#### **Nota 12**

##### **102-27 Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno**

Los Directores mantienen reuniones periódicas con Asesores Externos de primer nivel de distintos ámbitos (financieros, económicos, contables, legales, entre otros) que les permiten estar actualizados de los distintos temas a nivel nacional, regional e internacional, y que les permite capacitarse adecuadamente para enfrentar los desafíos de una empresa moderna y competitiva.

#### **Nota 13**

##### **102-28 Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno**

Conforme lo dispone la Ley General de Sociedades, es la asamblea de accionistas la que evalúa el desempeño y controla la gestión del Directorio. A su vez, el Estatuto Social de la Sociedad prevé el funcionamiento de una Comisión Fiscalizadora compuesta por tres síndicos titulares y tres síndicos suplentes, que durarán en sus funciones un ejercicio y serán reelegibles, y que, de acuerdo con la Ley General de Sociedades, tiene a su cargo el control de la legalidad de la administración de la Sociedad.

Sin perjuicio de ello, el Directorio se evalúa informalmente de acuerdo al funcionamiento de las distintas áreas y negocios de la Sociedad.

En la Memoria del Directorio se exponen los objetivos generales planteados y los resultados obtenidos, quedando a criterio de los accionistas de la Sociedad la presentación de mociones para aprobar o desaprobado los resultados obtenidos en cada ejercicio económico. Por otra parte, la totalidad de los integrantes del Directorio participan de las asambleas respondiendo a las preguntas realizadas por los accionistas.

#### **Nota 14**

##### **102-30 Eficacia de los procesos de gestión del riesgo**

Cada gerencia –bajo la supervisión del Directorio y de la gerencia general- efectúa una permanente revisión de sus procedimientos internos conforme los cambios normativos y de funcionamiento internos, y evaluación de los distintos riesgos empresariales inherentes a las propias funciones, que podrían tener efectos adversos sobre el logro de sus objetivos.

En el seno del Directorio, funcionan diversos comités que analizan los riesgos asociados a los diversos negocios que lleva adelante la Sociedad. En tal sentido, funcionan actualmente los siguientes comités: Auditoría, Ética, Calibración, Asuntos Institucionales y Legales, Sostenibilidad y Medio Ambiental Corporativo. El Comité Ejecutivo analiza en las reuniones mensuales con cada uno de los Directores de Negocios y de las áreas de Servicio la estrategia a desarrollar para cada área, manteniendo informado al Directorio.

#### **Nota 15**

##### **102-32 Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad**

La Memoria y Reporte Integrado se encuentra aprobado por el Gerente General y por el Directorio.

#### **Nota 16**

##### **102-35 Políticas de remuneración**

##### **102-36 Proceso para determinar la remuneración**

La remuneración a los miembros del Directorio está prevista en forma expresa en el artículo 10º del Estatuto Social de la Sociedad, que establece que la remuneración a los miembros del directorio se imputará a gastos generales. Conforme a dicho artículo, cada uno de los Directores que integre el Comité Ejecutivo percibirá además de su remuneración como empleado de la Sociedad, un honorario estatutario equivalente al 1% de las utilidades realizadas en el ejercicio. En aquellos ejercicios sociales en los que el Directorio no hubiere constituido el Comité Ejecutivo previsto en el artículo 9º, los Directores que hubieren cumplido funciones técnico administrativas también percibirán este honorario estatutario del 1%, además de su remuneración como empleados de la Sociedad. Cada uno de los restantes Directores recibirá la retribución que a tal efecto establezca la asamblea de accionistas. Las remuneraciones de los Directores deberán respetar los límites fijados por el artículo 261 de la Ley General de Sociedades N° 19.550, sin perjuicio de que pueda ser aplicable la excepción prevista en el último párrafo de dicho artículo, de acuerdo con la reglamentación legal vigente.

La remuneración de los Directores en retribución del ejercicio de las funciones a realizar en tal carácter, y el pago de sueldos o de cualquier otra remuneración adicional por el desempeño de funciones técnico-administrativas de carácter permanente, debe ser establecida por los accionistas.

#### **Nota 17**

##### **102-38 Ratio de compensación total anual**

No disponible. Se trata de información confidencial.

#### **Nota 18**

##### **102-39 Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual**

No hubo diferencias significativas en los aumentos de los salarios entre los colaboradores.

#### **Nota 19**

##### **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 2021 al 31 mayo de 2022, e incluye todas nuestras operaciones en la Argentina. La Memoria y Reporte Integrado se elabora de forma anual.

## **Nota 20**

### **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 2021/22, sus tablas de indicadores y notas adjuntas al Índice de Contenidos GRI.

## **Nota 21**

### **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 22**

### **102-51 Fecha del último informe**

La publicación anterior fue la Memoria y Reporte Integrado 2020/21 con alcance temporal entre el 1 de junio de 2020 y el 31 de mayo de 2021.

## **Nota 23**

### **102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe**

ledesmadialoga@ledesma.com.ar

## **Nota 24**

### **102-56 Verificación externa**

La Memoria y Reporte Integrado 2021/22 no cuenta con verificación externa.

## **Nota 25**

### **201-3 Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación**

El empleado aporta el 17%, mientras que el empleador aporta el 24%, de acuerdo con lo establecido por la legislación nacional.

## **Nota 26**

### **Prácticas de adquisición (Enfoque de gestión)**

#### **204-1 Proporción de gasto en proveedores locales**

El 90,82% de las compras se realizan a proveedores nacionales. Además, las compras se distribuyen de la siguiente manera en el territorio nacional: Ciudad Autónoma de Buenos Aires 22,60%, Buenos Aires 37,70%, Jujuy 14,60%, Salta 11,9% y resto de las provincias 13,3%.

## **Nota 27**

### **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 con el Trato con Funcionarios Públicos.

Colaboradores adheridos a Programa de Ética por región (1)	2021/22 %
Jujuy	81.2%
CABA	5.5%
San Luis	2.0%
Salta	1.8%
Buenos Aires	1.6%
Entre Ríos	0.6%
Córdoba	0.1%
Tucumán	0.1%
Mendoza	0.1%
Santa Fe	0.1%
Corrientes	0.0%
<b>Total general</b>	<b>93%</b>
(1) Incluye colaboradores dentro y fuera de convenio.	

Colaboradores capacitados por región Curso virtual sobre anticorrupción	2021/22 %
Jujuy	51%
CABA	27%
Buenos Aires	2%
San Luis	2%
Tucumán	1%
Salta	1%
Mendoza	1%
Entre Ríos	1%
Córdoba	0%
Santa Fe	0%
Corrientes	0%

### Nota 28

302-3 Intensidad energética

305-4 Intensidad de las emisiones de GEI

Energía y emisiones	2020/21	2021/22
Intensidad de energía (GJ por empleado)	2.024	1.768
Intensidad de emisiones (T de CO2eq por empleado)	69,1	69,2

### Nota 29

#### 302-5 Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios

El indicador no es aplicable a los negocios de la compañía.

### Nota 30

#### 303-4 Vertido de agua

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

- **Separación primaria en planta de rejás:** 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 2021/22 (SITE)	Volumen del vertido	Destino	Calidad de agua, incluido el método de tratamiento	Aclarar si el agua fue reutilizada por otra organización
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 31

#### 401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal

<b>Contrataciones y bajas 2021/22</b>	(1) Altas	(2) Total de Bajas	Tasa de nuevas contrataciones	Tasa de rotación
	(Nuevos empleados contratados)	(Empleados que dejaron, voluntariamente o no, su empleo)	(1) / Total plantilla al 31.05.2022	(2) / Total plantilla al 31.05.2022
<b>Desglose por edad</b>				
Hasta 30 años	88	103	13%	15%
Entre 31 y 50 años	38	146	1%	4%
Más de 51 años	5	129	0%	9%
<b>Desglose por género</b>				
Hombres	84	177	2%	3%
Mujeres	47	201	8%	34%
<b>Desglose por región</b>				
Jujuy	80	261	2%	5%
CABA	25	45	7%	12%
San Luis	14	41	10%	29%
Salta	0	3	0%	2%
Buenos Aires	7	20	6%	18%
Entre Ríos	4	6	9%	14%
Mendoza	0	0	0%	0%
Rosario	1	1	20%	20%
Tucumán	0	1	0%	11%
Córdoba	0	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>378</b>		

### Nota 32

#### 401-3 Permiso parental

Licencia por maternidad y paternidad 2021/22	Hombres	Mujeres
Nº de empleados con derecho a tomar licencia por nacimiento en el 2021/22	5.496	583
Nº de empleados que hicieron uso efectivo de la licencia por nacimiento en 2021/22 (1)	122	10
Nº de empleados que retornaron al trabajo después de finalizar la licencia por nacimiento 2021/22 y cuya licencia inició y finalizó en 2021/22 (2)	120	7
Nº de empleados que hicieron uso efectivo de la licencia por nacimiento en 2021/22 y continúan de licencia al 31/05/2022 (3)	2	3
Nº de empleados que hicieron uso efectivo de la licencia por nacimiento en 2021/22 y no regresaron ni continúan de licencia (4)	-	-
Nº de empleados que retornaron al trabajo después de finalizar la licencia por nacimiento en 2021/22 y cuya licencia inició en 2020/21 o anteriormente (5)	2	3
Nº de empleados que debían regresar al trabajo después de finalizar la licencia por nacimiento en 2021/22 y cuya licencia inició en 2020/21 o anteriormente y NO REGRESARON (6)	-	-
Tasa de regreso al trabajo 2021/22	100,0%	100,0%
Nº de empleados que regresaron al trabajo durante 2020/21 (después de su licencia por nacimiento iniciada en 2019/20 o 2020/21) (7)	134	10
Nº de empleados que regresaron al trabajo durante 2020/21 (después de su licencia por nacimiento iniciada en 2019/20 o 2020/21) y permanecieron 12 meses en el empleo (8)	126	9
Tasa de retención 2021/22	94,0%	90,0%

### Nota 33

#### 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 34

#### 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 35

#### 403-2 Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes

#### 403-4 Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo

Dentro del Sistema de Gestión, Ledesma cuenta con lineamientos de actuación en caso de incidentes o accidentes. Por un lado, hay una gestión de atención y traslado de pacientes para su tratamiento, por otro lado, la investigación de los eventos para la determinación de las causas raíces que ocasionaron el evento. Una vez determinadas las causas, se comunica al personal lo ocurrido para prevenir situaciones similares y se toman las medidas correctivas necesarias. Además, Ledesma cuenta con un apartado de comunicación de negativa a trabajar para aquellas situaciones en las que los trabajadores consideran que se exponen a un peligro considerable. Al mismo tiempo, existen diferentes canales o formas de comunicación a través de los cuales, los empleados pueden comunicar ciertas situaciones riesgosas, por ejemplo: informes y reportes de seguridad, reuniones de seguridad, buzones de sugerencias, etc.

Los colaboradores participan en la identificación de peligros laborales y evaluación de riesgos a través de las herramientas del sistema de gestión como las inspecciones y recorridas de seguridad; también con los análisis de tareas críticas y permisos de trabajo. Estas tareas son parte del plan anual de seguridad y también forman parte de la rutina operativa diaria de las actividades de cada área.

### Nota 36

#### 403-9 Lesiones por accidente laboral

Los eventos más comunes dentro de la compañía con los golpes por objetos y las caídas a nivel. Este tipo de eventos, se producen en tareas de circulación por planta, operación de equipos y herramientas. Las lesiones más comunes son los traumatismos en miembros inferiores y lesiones en manos y brazos. Para trabajar en la prevención de estos eventos, se definen acciones concretas en los planes anuales de seguridad. Estas actividades apuntan a relevar condiciones y hábitos y establecer las medidas preventivas necesarias. Dentro de las actividades, se destacan las campañas de prevención, capacitaciones, recorridas de seguridad, entre otras.

### Nota 37

#### 403-10 Dolencias y enfermedades laborales

Salud y seguridad en colaboradores	2020/21	2021/22
Cantidad de enfermedades profesionales denunciadas	2	30

### Nota 38

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

Promedio de horas de formación	2020/21	2021/22
Por sexo		
Hombres	9,8	4,65
Mujeres	2,4	6,96
Por categoría laboral		
Permanente	7,3	3,14
Temporario	12,77	7,11
Por nivel jerárquico		
Director	1,9	1,85
Gerente	2,4	2,65
Jefe de departamento	5,7	5,90
Jefe de sección	4,5	4,97
Supervisor	3,3	2,90
Analistas	3,2	3,54
Administrativos	2,5	2,76
Operativo	13,83	14,28
Total	3,8	4,0

### Nota 39

#### 405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados

Colaboradores por edad 2021/22	Permanente	Temporal	Total
Hasta 30 años	253	422	675
Entre 31 y 50 años	2.015	1.920	3.935
Mayor de 51 años	1.163	306	1.469

### Nota 40

#### 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 41**

##### **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 41**

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

En el período 2021-2022 no hubo multas ni sanciones monetarias significativas por el incumplimiento de leyes o normativas en materia social o económica.

EL DIRECTORIO

**Dr. Carlos Herminio Blaquier**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 de agosto de 2022



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