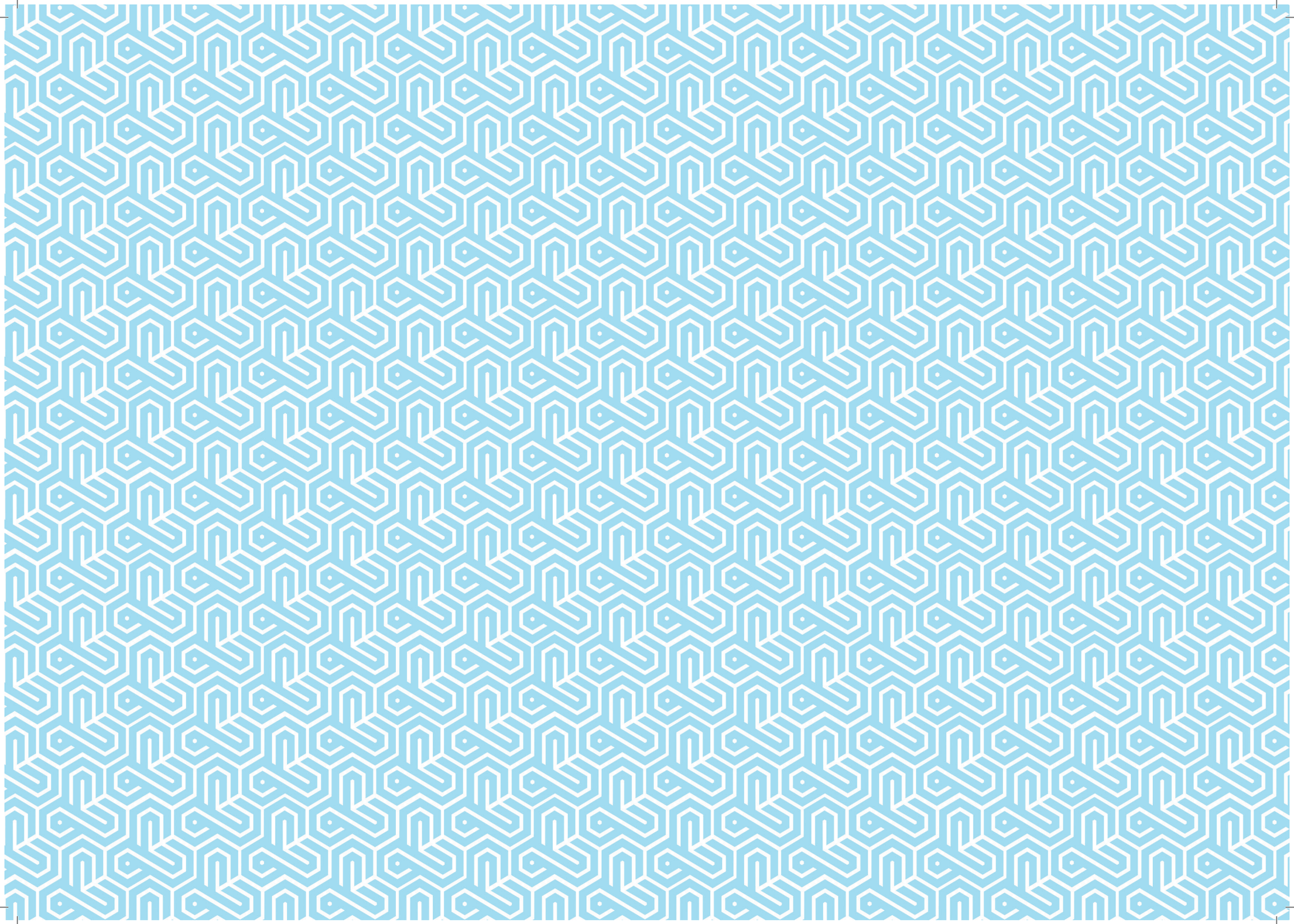


Reporte Integrado 2025 - 2026



113° Ejercicio

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

En cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias, sometemos a vuestra consideración la Memoria, 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, las propuestas de Capitalización del Ajuste de Capital y de Destino de los Resultados, y el Informe de la Comisión Fiscalizadora correspondientes al 113° Ejercicio, concluido el 31 de mayo de 2026.

Mensaje del Presidente



En este nuevo Reporte Integrado me dirijo a ustedes como presidente de Ledesma. Asumo esta responsabilidad con orgullo, con un profundo sentido de continuidad y con la convicción de que nuestra principal tarea es preparar a la compañía para los desafíos y las oportunidades de las próximas décadas. Como integrante de la tercera generación de la familia Blaquier, tengo el honor de continuar una historia iniciada hace 118 años.

Asumimos esta nueva etapa convencidos de que el mayor reconocimiento que podemos hacer a quienes construyeron esta compañía es proyectarla hacia adelante. Nuestra historia constituye un activo invaluable, pero no es suficiente por sí sola.

El desafío es seguir evolucionando, innovando y fortaleciendo nuestra capacidad para crear valor de manera sostenible en un mundo cada vez más dinámico y exigente.

Desde el Directorio entendemos que nuestra responsabilidad principal consiste en definir el rumbo estratégico de la empresa y asegurar una gobernanza basada en la integridad, la transparencia y la visión de largo plazo. Crear valor sostenible implica administrar responsablemente los riesgos, asignar eficientemente el capital, promover la innovación y mantener un diálogo permanente con nuestros accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, comunidades y demás grupos de interés. Esa es la forma en que concebimos la conducción de Ledesma.

Vivimos una etapa de profundas transformaciones. La Argentina avanza en un proceso de estabilización económica que abre nuevas perspectivas para la producción y la inversión, aunque persisten desafíos que requieren prudencia, disciplina y capacidad de adaptación. Al mismo tiempo, la economía mundial continúa atravesada por tensiones geopolíticas, cambios tecnológicos y nuevas exigencias de los mercados, que obligan a las empresas a ser cada vez más competitivas, eficientes y resilientes.

En ese contexto, reafirmamos una convicción que ha acompañado a Ledesma desde sus orígenes: la caña de azúcar continúa siendo el corazón de nuestra identidad productiva. Alrededor de ella hemos desarrollado un modelo de integración industrial que aprovecha al máximo cada recurso, transforma una misma materia prima en múltiples productos y genera valor económico, social y ambiental. Esa forma de producir expresa, al mismo tiempo, nuestra visión de sostenibilidad.

Para Ledesma, la sostenibilidad no constituye un programa específico ni una tendencia pasajera. Es una manera de gestionar la empresa y de tomar decisiones. Significa producir con responsabilidad, preservar los recursos naturales que hacen posible nuestra actividad, proteger las Yungas que forman parte de nuestro entorno, impulsar la innovación, utilizar eficientemente la energía y los materiales, y avanzar hacia modelos de economía circular que fortalezcan nuestra competitividad y reduzcan nuestro impacto ambiental.

La creación de valor también depende de las personas. Queremos que Ledesma continúe siendo una organización donde el talento encuentre oportunidades para desarrollarse, donde la innovación forme parte de la cultura de trabajo y donde el compromiso con la seguridad, la diversidad de perspectivas y el respeto mutuo fortalezca nuestro desempeño. Del mismo modo, mantenemos una relación histórica con las comunidades donde desarrollamos nuestras operaciones, convencidos de que el crecimiento de la empresa debe contribuir también al desarrollo de su entorno.

Miramos el futuro con confianza. La agroindustria argentina cuenta con recursos naturales, conocimiento, capacidad de innovación y vocación exportadora para desempeñar un papel cada vez más relevante en el desarrollo del país. Aprovechar ese potencial exigirá empresas capaces de competir globalmente, invertir con una perspectiva de largo plazo y adaptarse con rapidez a los cambios del contexto.

Las compañías que perduran no son aquellas que permanecen inalterables, sino las que saben evolucionar sin perder su identidad. Después de 118 años, seguimos guiándonos por los mismos valores que dieron origen a Ledesma: la cultura del trabajo, el compromiso con la calidad, la innovación, la responsabilidad y la confianza en el futuro.

Con esa convicción iniciamos esta nueva etapa. Honramos el legado recibido y renovamos nuestro compromiso de seguir construyendo una empresa sólida, competitiva y sostenible, capaz de crear valor para nuestros accionistas, nuestros colaboradores, nuestros clientes, las comunidades donde estamos presentes y para la Argentina durante las próximas generaciones.



Alejandro Blaquier
Presidente

ÍNDICE

Mensaje del Gerente General

01 Introducción

02 Gobierno Corporativo

2.1 Quiénes somos
2.2 Estrategia de Sostenibilidad
2.3 Gobierno Corporativo
2.4 Gestión de la cadena de abastecimiento

03 Desempeño Económico

3.1 Situación Económica y Financiera
A. Ledesma S.A.A.I.
B. Sociedades controladas y vinculadas (Art.33) Ley N° 19.550
3.2 Destino del resultado del 113° Ejercicio

Negocio Azúcar y Alcohol
3.3 Panorama y resultados económicos 2025-2026
3.4 Innovación
3.5 Certificaciones y Reconocimientos

Negocio Papel y Librería
3.6 Panorama y resultados económicos 2025-2026
3.7 Innovación
3.8 Certificaciones y Reconocimientos

Negocio Frutas y Jugos
3.9 Panorama y resultados económicos 2025-2026
3.10 Innovación
3.11 Certificaciones y Reconocimientos

Negocio Agropecuario
3.12 Panorama y resultados económicos 2025-2026
3.13 Innovación
3.14 Certificaciones y Reconocimientos

04 Desempeño Social

Personas
Bienestar de los colaboradores
4.1 Enfoque de la gestión de colaboradores
4.2 Estructura de la fuerza laboral
4.3 Gestión del empleo
4.4 Experiencia del colaborador y beneficios
4.5 Desarrollo y capacitación

Seguridad y Salud Ocupacional
4.6 Enfoque de la gestión de colaboradores
4.7 Modelo de gestión y cultura de seguridad
4.8 Principales iniciativas del período
4.9 Inversión en seguridad
4.10 Salud ocupacional
4.11 Formación en seguridad
4.12 Desempeño en seguridad
4.13 Seguridad vial

Progreso de las comunidades
4.14 Enfoque de gestión de relaciones con la comunidad
4.15 Estrategia y modelo de intervención
4.16 Alcance territorial
4.17 Inversión social
4.18 Resultados del período

05 Desempeño Ambiental

Preservación del Ambiente
5.1 Enfoque de gestión ambiental
5.2 Biodiversidad y uso del suelo
5.3 Gestión del agua
5.4 Energía y emisiones de gases de efecto invernadero
5.5 Gestión de residuos y efluentes
5.6 Cumplimiento ambiental y certificaciones

06 Tabla de Indicadores GRI

07 Análisis de Materialidad

Mensaje del Gerente General



En este nuevo Reporte Integrado me dirijo a ustedes por primera vez como gerente general de Ledesma. Asumo esta responsabilidad con el orgullo de haber desarrollado gran parte de mi trayectoria profesional en la compañía y con la convicción de que nuestro mayor activo son las personas que la integran. Conozco de cerca su cultura, sus valores y el compromiso cotidiano de quienes, con su trabajo, hacen posible que Ledesma continúe creciendo y proyectándose hacia el futuro. A través de estas páginas compartimos el desempeño de una empresa nacional y familiar que, desde hace más de un siglo, contribuye al desarrollo de la agroindustria argentina.

A lo largo de nuestra historia hemos atravesado escenarios económicos muy diversos, transformaciones tecnológicas y cambios profundos en los mercados. Sin embargo, hay una convicción que permanece inalterable: el trabajo, la inversión y la producción constituyen el verdadero motor del progreso y de la movilidad social.

Nuestro propósito es crear valor de manera sostenible, combinando crecimiento económico, innovación, responsabilidad ambiental y compromiso con las comunidades donde estamos presentes. Esa visión orienta nuestras decisiones y nos impulsa a seguir fortaleciendo cada uno de nuestros negocios con una mirada de largo plazo.

La calidad continúa siendo el atributo que distingue a nuestros productos. Nuestros clientes, tanto los hogares argentinos como las industrias más exigentes del mundo, confían en nosotros porque encuentran en Ledesma un socio confiable, capaz de ofrecer productos elaborados bajo los más altos estándares. Ese compromiso nos permite sostener y ampliar nuestras exportaciones, con Chile como uno de nuestros mercados prioritarios hacia 2026, llevando el trabajo argentino al mundo y contribuyendo a la generación de las divisas que el país necesita para crecer.

Al mismo tiempo, desarrollamos nuestra actividad en un contexto desafiante. La Argentina continúa avanzando en un proceso de reordenamiento económico que ha permitido una importante reducción de la inflación, aunque persisten factores que afectan la previsibilidad necesaria para producir e invertir. Las elevadas tasas de interés continúan representando un costo significativo para el financiamiento del capital de trabajo y de las inversiones de largo plazo. En este escenario, la eficiencia en el uso de los recursos y una administración responsable adquieren un valor estratégico.

En ese marco, durante el ejercicio llevamos adelante una reorganización de estructuras en distintas áreas de la compañía. Fue un proceso exigente que implicó adoptar decisiones complejas con responsabilidad y visión de futuro. Este esfuerzo reafirma una convicción central: la productividad y la competitividad son hoy ejes fundamentales de nuestra gestión. No se trata únicamente de reducir costos, sino de revisar permanentemente cómo hacemos las cosas, incorporar nuevas formas de trabajo,

impulsar la innovación y mejorar nuestra capacidad para competir en un entorno cada vez más dinámico. Las nuevas reglas de juego exigen empresas ágiles, eficientes y capaces de diferenciarse por la calidad de sus productos, sus servicios y su desempeño.

Como sector productivo, no buscamos privilegios. Necesitamos condiciones que favorezcan el desarrollo: reglas claras, estabilidad macroeconómica, seguridad jurídica y una presión tributaria razonable que incentive la producción, la inversión y la generación de empleo formal.

En el plano internacional, los conflictos geopolíticos registrados durante el año, particularmente en Medio Oriente, generaron un incremento en los precios de la energía y afectaron los costos logísticos y de los principales insumos industriales. Para las economías regionales estos impactos resultan especialmente relevantes. En provincias como Jujuy, donde la distancia respecto de los puertos ya constituye una desventaja estructural, cada aumento en los costos de transporte reduce la competitividad de nuestras exportaciones.

Por ello, consideramos indispensable continuar desarrollando la infraestructura vial, ferroviaria y portuaria del país. Una logística moderna y eficiente constituye una condición necesaria para reducir las asimetrías regionales y potenciar el crecimiento productivo del norte argentino. En este sentido, el futuro del Ferrocarril Belgrano Cargas será determinante para mejorar la integración y la competitividad del NOA.

También entendemos que el bioetanol representa una oportunidad estratégica para el desarrollo de nuestra industria y para la diversificación de la matriz energética nacional. Su crecimiento requiere reglas previsibles que promuevan la inversión de largo plazo. Del mismo modo, creemos que la integración entre Tucumán, Salta y Jujuy como núcleo sucroalcoholero fortalece el posicionamiento del sector frente a los desafíos del mercado y del contexto internacional.

Nuestra identidad también se construye a partir del vínculo que mantenemos con Libertador General San Martín y con toda la región de las Yungas. Allí desarrollamos nuestras principales actividades productivas y allí también renovamos diariamente nuestro compromiso con el desarrollo social, el cuidado del ambiente y el fortalecimiento de las comunidades que nos acompañan desde hace generaciones.

Nada de esto sería posible sin las personas que forman parte de Ledesma. Cada trabajador y trabajadora aporta su conocimiento, su experiencia, su compromiso y su vocación de mejora continua. Ellos constituyen la verdadera fortaleza de nuestra organización y el principal motivo para seguir construyendo una empresa cada vez más sólida, innovadora y preparada para afrontar los desafíos del futuro.

Honramos el legado de quienes construyeron esta compañía durante más de cien años y asumimos la responsabilidad de continuar ese camino con la mirada puesta en las próximas generaciones. Con esa misma convicción seguiremos trabajando para crear valor sostenible para nuestros accionistas, nuestros colaboradores, nuestros clientes, las comunidades donde estamos presentes y para la Argentina.



Diego Lerch
Gerente General

01 Introducción

Durante el ejercicio bajo análisis, la economía argentina continuó atravesando un profundo proceso de transformación impulsado por las políticas de estabilización y reforma económica implementadas por el Gobierno Nacional. La inflación continuó desacelerándose respecto de los niveles observados en los años previos, consolidando una tendencia descendente que permitió recuperar previsibilidad en diversas variables económicas. Uno de los hechos económicos más relevantes del ejercicio fue la consolidación del equilibrio fiscal alcanzado por el Gobierno Nacional. La reducción del déficit y la mejora en las cuentas públicas contribuyeron a fortalecer las expectativas económicas, reducir presiones inflacionarias y mejorar las condiciones de acceso al financiamiento para el sector público y privado.

Asimismo, continuó la implementación del Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI), destinado a promover proyectos de largo plazo en sectores estratégicos. Esta iniciativa, junto con otras medidas orientadas a estimular la inversión privada, busca fortalecer la capacidad productiva del país y mejorar su inserción internacional.

Durante el ejercicio también se registraron avances en materia de reformas regulatorias orientadas a mejorar las condiciones de competitividad de la economía. Entre ellas se destacó la sanción de la Ley de Modernización Laboral, destinada a promover una mayor formalización del empleo, reducir la litigiosidad y brindar herramientas que permitan una organización más eficiente de las relaciones laborales. La efectiva implementación de estas reformas constituirá un factor relevante para fortalecer la capacidad de inversión y generación de empleo del sector privado.

Por otro lado, el Gobierno Nacional avanzó además en un nuevo acuerdo con organismos internacionales de crédito, fortaleciendo el proceso de normalización macroeconómica y contribuyendo a mejorar la disponibilidad de reservas internacionales.

En materia cambiaria, se profundizó el proceso de normalización iniciado en 2025, consolidándose el régimen de flotación administrada dentro de bandas como marco para la determinación del tipo de cambio. En este contexto, se flexibilizaron diversas restricciones aplicables al acceso al mercado de cambios para operaciones comerciales y financieras, facilitando el pago de importaciones, servicios al exterior, obligaciones financieras y la distribución de dividendos correspondientes a utilidades generadas bajo el nuevo régimen. Asimismo, el Gobierno y el Banco Central avanzaron en la regularización de pasivos acumulados durante los años de mayores restricciones cambiarias, mientras que la menor dispersión entre las distintas cotizaciones del dólar contribuyó a mejorar el funcionamiento y la previsibilidad del mercado. Este proceso se desarrolló en un marco de fortalecimiento gradual de las reservas internacionales y de búsqueda de una mayor integración entre los mercados cambiario y financiero.

Luego de la contracción registrada en 2024, la actividad económica mostró una recuperación durante 2025, registrando un crecimiento del Producto Bruto Interno del 4,4% respecto del año anterior. La mejora de las condiciones macroeconómicas, la desaceleración de la inflación y la progresiva normalización de los mercados cambiario y financiero contribuyeron a sostener esta recuperación, aunque con desempeños heterogéneos entre sectores y regiones.

No obstante, la recuperación económica continuó mostrando importantes desafíos para amplios sectores productivos y presentó diferencias significativas entre sectores. Mientras las actividades vinculadas al agro y la energía mostraron una evolución favorable, diversos sectores industriales continuaron enfrentando desafíos derivados de la debilidad de la demanda interna y del incremento de la competencia externa. La apreciación real del tipo de cambio, la reducción de aranceles y otras medidas de apertura comercial incrementaron la competencia de bienes importados en diversos mercados, generando presiones adicionales sobre los márgenes de rentabilidad de numerosas actividades industriales.

Durante el período también se desarrollaron las elecciones legislativas nacionales de 2025. El resultado electoral modificó la composición del Congreso Nacional, fortaleciendo la posición legislativa del Gobierno.

En conjunto, el ejercicio estuvo caracterizado por la transición desde una etapa de estabilización macroeconómica hacia una fase de crecimiento moderado, en un entorno que

continuó mostrando desafíos vinculados a la sostenibilidad del proceso de desinflación, la acumulación de reservas internacionales y la evolución del contexto económico internacional.

El mercado laboral continuó mostrando desafíos relevantes. Si bien algunos indicadores sociales evidenciaron mejoras, el empleo formal privado se mantuvo estancado y determinados sectores productivos continuaron registrando caídas en los puestos de trabajo.

La tasa de desocupación correspondiente al cuarto trimestre de 2025 fue de 7,5 % de la PEA, inferior al 7,9 % del primer trimestre de 2025. Por su parte, el índice de pobreza correspondiente al segundo semestre de 2025 –último dato disponible al cierre de esta Memoria– fue de 28,5 %, inferior al 38,1% observado en igual período del año anterior.

De acuerdo con relevamientos de la Unión Industrial Argentina, entre diciembre de 2023 y febrero de 2026 el empleo industrial formal cayó en 69.866 puestos de trabajo. Actualmente, el sector cuenta con 1.128.093 asalariados privados, cifra que refleja las dificultades que aún enfrenta la actividad manufacturera en el actual contexto económico.

Respecto del financiamiento, durante gran parte del ejercicio se mantuvo una política monetaria orientada a consolidar el proceso de desinflación y fortalecer la estabilidad macroeconómica. No obstante, el acceso al crédito continuó siendo limitado para amplios sectores de la economía, mientras que las tasas de interés reales positivas contribuyeron a moderar la expansión del financiamiento.

A nivel internacional, el período estuvo marcado por un contexto de elevada incertidumbre geopolítica. Los conflictos en distintas regiones del mundo continuaron generando volatilidad en los mercados energéticos, logísticos y financieros, impactando sobre los costos de transporte, insumos y comercio internacional. En particular, la guerra en Medio Oriente afectó las cadenas logísticas globales, incrementando los costos de fletes marítimos, combustibles e insumos industriales. Estas tensiones se sumaron a un escenario global caracterizado por tasas de interés aún elevadas en las principales economías desarrolladas y por una moderación del crecimiento mundial.

Desde la perspectiva del sector productivo, subsisten desafíos estructurales que afectan la competitividad de la economía argentina. Entre ellos se destacan la elevada carga tributaria sobre el sector formal, los costos laborales no salariales, las deficiencias en infraestructura logística, los costos energéticos y las dificultades de acceso al financiamiento en condiciones comparables con las de otros países competidores.

Estas condiciones impactan de forma directa en la rentabilidad de las actividades productivas, en un contexto de demanda interna todavía moderada y con precios que, en muchos casos, no han acompañado la evolución de los costos.

Asimismo, la creciente apertura comercial plantea nuevos desafíos para la industria nacional, que debe competir en un contexto global caracterizado por elevados niveles de productividad, mayores escalas de producción y menores costos sistémicos.

La estabilización macroeconómica constituye una condición necesaria, aunque no suficiente, para recuperar la competitividad de la producción nacional. Para consolidar un proceso sostenido de inversión y crecimiento resulta indispensable avanzar en reformas que reduzcan los costos tributarios, laborales, regulatorios y logísticos que enfrentan las empresas argentinas. La reducción de estos costos adquiere especial relevancia en un contexto de creciente integración de la economía argentina a los mercados internacionales.

Frente a este escenario, en Ledesma continuamos avanzando en diversas líneas estratégicas orientadas a fortalecer nuestra competitividad y sostenibilidad de largo plazo.

En primer lugar, continuamos optimizando nuestros procesos productivos, incorporando tecnología y promoviendo mejoras permanentes en eficiencia operativa. En segundo lugar, fortalecimos nuestras capacidades logísticas, apoyando el desarrollo de nuestros transportistas y contribuyendo a la consolidación de alternativas de transporte más eficientes para el norte argentino.

Por otro lado, consideramos prioritario que el Estado Nacional avance decididamente con

las reformas estructurales que el país necesita. Particularmente, consideramos prioritarios una reforma tributaria integral, la efectiva implementación de la modernización laboral y la sanción de una nueva Ley de Biocombustibles que contemple los intereses del sector sucroalcoholero. También resulta esencial una mejora integral en la infraestructura vial, ferroviaria y portuaria, especialmente en lo referido al Belgrano Cargas, cuya privatización en curso esperamos que se concrete con éxito.

Durante el ejercicio, la Sociedad suscribió un contrato de financiamiento con Cooperatieve Rabobank U.A. mediante el cual obtuvo una línea de crédito destinada a la prefinanciación de exportaciones. Esta operación permite fortalecer la estructura financiera de la Sociedad y asegurar recursos destinados al financiamiento de sus actividades de exportación, contribuyendo a una adecuada gestión del capital de trabajo y de las necesidades operativas vinculadas a los mercados internacionales.

Con fecha 21 de diciembre de 2025, el Sr. Santiago Blaquier presentó su renuncia indeclinable al cargo de Director Titular de la Sociedad por motivos personales. El Directorio, reunido en la misma fecha, aceptó la renuncia presentada y dejó constancia de que la misma no afecta el normal funcionamiento del órgano de administración. Asimismo, expresó su reconocimiento y agradecimiento al Sr. Blaquier por su aporte y dedicación durante el desempeño de sus funciones en la Sociedad.

Con posterioridad al cierre del ejercicio y al momento de emisión de la presente Memoria, la actividad sucroalcoholera del Noroeste Argentino enfrentó condiciones climáticas particularmente adversas que afectaron el normal desarrollo de las tareas de cosecha y transporte de caña de azúcar, generando demoras en el inicio y avance de la molienda en gran parte de la industria azucarera regional.

Las persistentes precipitaciones provocaron un retraso estimado de entre 15 y 30 días respecto de la campaña anterior y limitaron la continuidad de las operaciones en numerosos establecimientos. Al 2 de junio de 2026, la molienda acumulada de la industria alcanzaba aproximadamente 1,3 millones de toneladas de caña, frente a 2,1 millones de toneladas registradas a la misma fecha del año anterior, lo que representa una reducción cercana al 40%.

Asimismo, varios ingenios debieron interrumpir temporalmente sus actividades o reducir significativamente sus niveles diarios de molienda, mientras que otros postergaron el inicio de sus operaciones debido a las condiciones de campo.

En este contexto, uno de los principales desafíos de la campaña será optimizar el aprovechamiento de la capacidad industrial disponible durante el resto de la zafra, con el objetivo de compensar parcialmente los retrasos iniciales y maximizar los niveles de procesamiento de caña.

Ledesma reafirma su compromiso con el desarrollo sostenible del norte argentino, la inversión productiva, la innovación permanente y la generación de valor para sus accionistas, colaboradores, clientes y comunidades. Creemos que la consolidación de un marco macroeconómico estable, acompañado por reformas que fortalezcan la competitividad sistémica del país, constituye una condición indispensable para impulsar nuevas inversiones, ampliar las exportaciones y generar empleo formal de calidad. En ese contexto, continuaremos trabajando con una visión de largo plazo, convencidos de que el crecimiento de la empresa debe contribuir también al desarrollo económico y social de las regiones donde desarrollamos nuestras actividades.

Sobre el presente Reporte

A través del presente documento, la Empresa Ledesma S.A.A.I. presenta su nuevo Reporte Integrado que contempla las dimensiones estratégicas de sostenibilidad, elaborado de conformidad con la opción Esencial de los Estándares del Global Reporting Initiative (GRI).

Este Reporte presenta las acciones y avances en la gestión de sostenibilidad de la empresa en sus aspectos sociales, ambientales y económicos correspondientes a las operaciones desarrolladas en la República Argentina. La información compartida, indicadores y contenidos generales del presente documento, fueron suministrados por las áreas claves de la empresa y revisados por el máximo nivel de gobierno de la misma.

El presente reporte integrado no ha sido verificado externamente por ninguna organización oficial acreditada.

02 Gobierno Corporativo

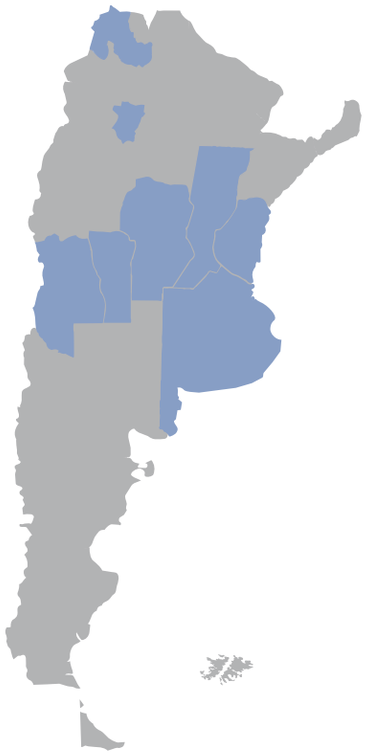
2.1 Quiénes somos

GRI 2-1, 2-6, 2-7, 2-23, 2-24



Somos una empresa agroindustrial argentina con 118 años de historia. Nuestro liderazgo se sustenta en la producción de azúcar, papel y cuadernos, y en la participación en los mercados de frutas, jugos y aceites cítricos, alcohol y bioetanol, productos químicos, envases biodegradables, carne y granos.

Desde nuestros inicios, mantenemos un compromiso con el desarrollo del país. A través de nuestras operaciones en Jujuy, Buenos Aires, San Luis, Entre Ríos, Tucumán, Santa Fe, Córdoba y Mendoza contribuimos al crecimiento económico, el progreso social y la preservación del ambiente en la Argentina.



La caña de azúcar constituye el eje central de la actividad y, a partir de su cultivo y procesamiento, se estructuran los principales lineamientos de gestión orientados al cuidado del suelo y la conservación de las yungas jujeñas, la producción integrada para maximizar la eficiencia y el valor agregado, el desarrollo de las personas y la vinculación con las comunidades cercanas al complejo agroindustrial.

La operación se basa en la integración y sinergia de procesos, con un enfoque de economía circular que contribuye a la eficiencia operativa, la innovación y la competitividad del negocio.

Las decisiones y la gestión se rigen por un conjunto de valores que orientan el accionar de la organización, entre los que se destacan la ética, el respeto a la dignidad de las personas, el desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo, la innovación y creatividad, el cumplimiento de los compromisos, el enfoque en el cliente interno, la generación de utilidades como base del crecimiento y la disciplina y coherencia.

Este modelo de negocio integrado constituye la base sobre la que se estructura la estrategia de sostenibilidad de la Compañía.

2.2 Estrategia de Sostenibilidad

GRI 2-22, 2-23, 2-24, 3-1, 3-2

Sobre este modelo productivo, la Compañía desarrolla su estrategia de sostenibilidad a partir de su Política de Sostenibilidad, que define los principios y lineamientos para la gestión económica, social y ambiental en todos sus negocios.

El enfoque integra la sostenibilidad en la operación mediante la articulación de procesos y un modelo de economía circular orientado a la generación de valor y a la mejora continua de la competitividad.

El objetivo es generar valor económico, social y ambiental a través de una gestión sostenible e innovadora, alineada con los valores corporativos, las mejores prácticas del sector y el diálogo con los grupos de interés.

La **Política de Sostenibilidad** establece un marco común para la toma de decisiones y su alcance abarca a todas las compañías y negocios, orientando la gestión de las distintas áreas a través de políticas y procesos corporativos, incluyendo aquellos vinculados a calidad, ambiente, seguridad, recursos humanos, ética y el sistema de gestión ambiental y social.

La estrategia se materializa a través de dos ejes transversales, gobernanza, ética y transparencia, e innovación, y cinco pilares de

acción: competitividad económica, desarrollo de la cadena de valor, bienestar y seguridad de las personas, progreso de las comunidades locales y preservación del ambiente.

Estos ejes y pilares establecen el marco de gestión para integrar la sostenibilidad en el negocio con una perspectiva de largo plazo.

La Política fue elaborada con participación de distintas áreas de la organización y aprobada por el Comité de Sostenibilidad y el Directorio, lo que asegura su alineación con la estrategia corporativa y su implementación transversal.

Asimismo, la estrategia contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en función de los ejes y pilares definidos.

La implementación de esta estrategia se apoya en un sistema de gobernanza corporativa que articula la supervisión estratégica, la gestión operativa y los mecanismos de control.



2.3 Gobierno Corporativo

GRI 2-1, 2-9, 2-10, 2-11, 2-12, 2-13, 2-15, 2-16, 2-23, 2-26, 2-27, 205-1, 205-2, 205-3, 206-1, 414-1, 406-1, 408-1, 409-1, 411-1, 418-1



Comité Ejecutivo de Ledesma SAAI, integrado por 4 Directores. De izquierda a derecha: Carlos Alberto Blaquier, Alejandro Blaquier, Ignacio Blaquier y Juan Pereyra Iraola.

La Compañía cotiza en Bolsas y Mercados Argentinos S.A. y es una sociedad anónima cuyo máximo órgano de decisión es la Asamblea de Accionistas. La conducción estratégica está a cargo de un Directorio compuesto por seis miembros, de los cuales dos son independientes, mientras que la gestión operativa de los negocios y áreas de servicio está a cargo del Gerente General. Cuatro de los miembros del Directorio integran el Comité Ejecutivo, lo que permite articular la supervisión estratégica con la gestión operativa.

El sistema de gobernanza se estructura sobre la articulación entre el Directorio, la Alta Dirección y funciones clave como Auditoría Interna, Asuntos Institucionales y Legales y el Comité de Ética, con el objetivo de asegurar la integridad en la gestión, el cumplimiento normativo y la adecuada administración de riesgos, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Este enfoque se basa en la identificación y gestión de riesgos de integridad, la definición de políticas y procedimientos corporativos, y la implementación de mecanismos de control, monitoreo y denuncia que permiten gestionar riesgos legales y reputacionales y fortalecer la confianza de los grupos de interés.

El Directorio y la Alta Dirección cuentan con comités de apoyo para la supervisión de temas críticos. Entre ellos, el Comité de Ética supervisa el cumplimiento del Código de Ética, analiza denuncias, define acciones correctivas y garantiza la protección de los denunciantes.

En este marco, la Compañía implementa un Programa de Ética e Integridad alineado con la Ley N° 27.401 y estándares internacionales, cuyo alcance incluye al Directorio, empleados y terceros vinculados a la operación. El programa se sustenta en el Código de Ética, la Política Anticorrupción, la matriz de riesgos de corrupción, los procedimientos de denuncia e investigación y normas específicas relacionadas con conflictos de interés e interacción con el sector público.

La gestión de conflictos de interés se basa en lineamientos formales que establecen la obligación de declarar situaciones reales o potenciales, su actualización ante cambios relevantes y su evaluación para la definición de medidas de mitigación. Durante el período 2025/26, el 100% de los casos de riesgo medio y alto fueron gestionados.

La Compañía implementa un enfoque de gestión de riesgos que incluye la identificación, evaluación y mitigación de riesgos de corrupción, integrado al sistema de control interno. Durante el período, el 100% de los procesos críticos (14) fue revisado y actualizado, evaluando riesgos asociados y controles mitigantes. La Gerencia de Auditoría Interna evalúa la efectividad de estos controles y reporta los resultados al Comité Ejecutivo y al Comité de Ética.

Asimismo, se dispone de canales confidenciales para la recepción de consultas y denuncias accesibles a empleados y terceros, incluyendo correo electrónico, línea telefónica y formulario digital, que operan bajo principios de confidencialidad, anonimato y no represalia. Durante el período 2025/26 se registraron 39 denuncias, de las cuales el 45% fueron recibidas a través de formulario digital. Del total, el 18% fue confirmado total o parcialmente, el 5% no fue confirmado y el 77% fue desestimado.

Programa de Ética

Total de denuncias: 39
45% recibidas a través de formulario digital.

Resolución de casos

Confirmados total o parcialmente: 18%.
No confirmados: 5%.
Desestimados: 77%.

La Dirección de Asuntos Institucionales y Legales es responsable de la gestión del cumplimiento normativo y la supervisión de contingencias legales. Durante el período reportado, no se registraron incidentes de corrupción confirmados ni acciones legales vinculadas a prácticas de competencia desleal.

La Compañía extiende sus estándares de integridad a la cadena de valor a través de Principios Rectores para Proveedores, con un 86% de proveedores adheridos y la realización de 13 auditorías a proveedores críticos durante el período, como parte de su proceso de debida diligencia.

Principios Rectores para Proveedores

86% de proveedores adheridos
13 auditorías a proveedores críticos durante el período

En materia de derechos humanos y privacidad, no se registraron casos de discriminación ni denuncias vinculadas a violaciones de privacidad o pérdida de datos. Los riesgos asociados al trabajo infantil, trabajo forzoso y a comunidades son gestionados mediante requisitos contractuales, auditorías y mecanismos de control.

En diciembre de 2025, la Compañía fue reconocida por el Registro de Integridad y Transparencia para Empresas (RITE), alcanzando un nivel de madurez superior al 90% en su Programa de Integridad.



2.4 Gestión de la cadena de abastecimiento

GRI 204 1, GRI 308 1, GRI 308 2, GRI 414 1, GRI 414 2

La gestión de abastecimiento constituye un componente clave del desempeño operativo de la compañía, integrando la provisión de bienes y servicios a los distintos negocios y asegurando la disponibilidad de insumos críticos en condiciones de eficiencia y calidad.

Durante el ejercicio, la compañía gestionó una red de 1.879 proveedores, con un volumen total de compras de $222.330.420, de los cuales 1.594 corresponden a insumos y 401 a servicios. Se destaca la alta participación de proveedores nacionales, que representan aproximadamente el 94,5% del total de las compras, lo que contribuye a fortalecer el abastecimiento local y la integración con las economías regionales cercanas a las operaciones.

1.879	proveedores
1.594	proveedores de insumos
401	proveedores de servicios

El modelo de abastecimiento combina la gestión descentralizada de las categorías operativas por parte de cada negocio

con la gestión centralizada de categorías estratégicas, permitiendo optimizar la eficiencia en las compras, capturar economías de escala y mejorar la asignación de recursos.

En el ejercicio se avanzó en la implementación de herramientas de gestión y digitalización de procesos, incluyendo plataformas de compras y sistemas de gestión de almacenes (WMS), en el marco de la reorganización de la función de abastecimiento, que permitió alinear la gestión de insumos con las necesidades operativas de cada negocio. Estas herramientas permiten mejorar el control de inventarios, la trazabilidad de materiales y la eficiencia en la gestión logística.

Asimismo, se implementaron iniciativas orientadas a la optimización del stock y la gestión de materiales, como la reparametrización de códigos de repuestos, la generación de contratos con proveedores de materiales comunes y mejoras en los procesos de almacenamiento, contribuyendo a reducir inventarios, mejorar la conservación de materiales y agilizar los procesos de reposición.

En materia de gestión de proveedores, la compañía exige la adhesión a sus Principios Rectores para Proveedores, integrando criterios éticos, sociales y ambientales en la cadena de suministro. Complementariamente, se desarrollaron acciones de evaluación y relacionamiento, incluyendo auditorías a proveedores de insumos críticos, evaluaciones de servicios y obras, visitas a planta y actividades de capacitación, fortaleciendo la gestión de riesgos en la cadena de suministro y promoviendo la mejora continua en el desempeño de proveedores.

En conjunto, estas prácticas contribuyen a mejorar la eficiencia operativa, asegurar la calidad y disponibilidad de insumos, y fortalecer la gestión integrada de la cadena de suministro en el marco del desempeño económico de la compañía.

El modelo de abastecimiento combina la gestión descentralizada de las categorías operativas por parte de cada negocio con la gestión centralizada de categorías estratégicas, permitiendo optimizar la eficiencia en las compras, capturar economías de escala y mejorar la asignación de recursos.

03 Desempeño Económico

3.1 Situación Económica y Financiera

A. Ledesma S.A.A.I.

En el Ejercicio cerrado el 31 de mayo de 2026, Ledesma arrojó una pérdida neta por operaciones continuadas después de impuestos de millones de $ 18.437, lo que representa un (1,9%) sobre las ventas. Esto refleja una mejora respecto de la pérdida neta de millones $ 33.539, registrada el Ejercicio económico anterior, producto de la combinación neta de (a) una reducción de la Ganancia bruta, (b) una mejora en los resultados operativos y financieros y (c) una reducción en la ganancia en el cargo de impuesto a las ganancias del ejercicio.

Los gastos de comercialización disminuyeron un 9% respecto a los del Ejercicio pasado, mientras que en los gastos de administración la reducción fue del 14%.

Durante el Ejercicio 2025/2026, Ledesma abonó $ 53.345 millones en concepto de impuestos nacionales, provinciales y municipales, y de $ 49.975 millones en concepto de retenciones y percepciones de impuestos de terceros. Es decir, que la actividad económica de la compañía generó $ 103.320 millones en ingresos para el fisco.

Al cierre del ejercicio económico Ledesma presenta una deuda financiera bruta de $ 190.183 millones y una deuda financiera neta de $ 172.467 millones. El 96% de ese endeudamiento se encuentra denominado en dólares y el 4% restante en pesos. Adicionalmente el 4% de la deuda total está cubierta con derivados financieros por lo que el porcentaje expuesto a subas del dólar estadounidense es del 92%.

El plazo medio de la deuda es de aproximadamente 18 meses, lo que representa aproximadamente un cincuenta por ciento más de vida media respecto al cierre del ejercicio anterior. Este incremento de la vida media fue producto de prefinanciación de exportación tomada con Coöperatieve Rabobank U.A.

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

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

Al 31 de mayo de 2026, Castinver S.A.U. obtuvo como resultado final un resultado negativo de miles de $ 3.332.401, frente a un resultado negativo del ejercicio anterior, que ascendía a miles de $ 4.204.850.

En el punto capítulo 3.6 Desempeño económico de la presente Memoria, se incluye más información relativa al Negocio de Papel y Librería y su desempeño en el Ejercicio bajo análisis.

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

Al 31 de mayo de 2026, Bio Ledesma S.A.U. obtuvo como resultado final un resultado negativo de miles de $ 305.601,- mientras que en el ejercicio anterior se había obtenido una ganancia de miles de $ 2.061.603,-

En el punto 3.3 Desempeño económico, correspondiente al Negocio Azúcar y Alcohol de la presente Memoria, se incluye más información relativa al negocio de biocombustibles y a su desempeño.

3.2 Destino del resultado del 113° Ejercicio

El 113° ejercicio arrojó un resultado integral neto negativo de $ 18.461.000.000, siendo los resultados no asignados de la Sociedad al cierre del 113° ejercicio negativo en la suma total de $ 18.437.000.000 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 absorber la totalidad de los resultados no asignados negativos con parte de la reserva facultativa.

3.3 Panorama y resultados económicos 2025-2026

GRI 3 3, 201 1



Durante el período comprendido entre septiembre de 2024 y marzo de 2025, el valle del río San Francisco, donde se ubican los cañaverales de Ledesma, registró un volumen de precipitaciones similar al de la campaña anterior, con una distribución menos favorable para el desarrollo del cultivo.

Las abundantes precipitaciones durante la primavera garantizaron un adecuado abastecimiento de agua en las etapas iniciales del cultivo, favoreciendo la brotación y el macollaje. No obstante, el menor aporte hídrico entre diciembre y febrero, combinado con elevadas temperaturas estivales, afectó el desarrollo de los lotes de cosecha tardía. En consecuencia, el desempeño de la campaña estuvo determinado por la irregularidad en la distribución de las lluvias más que por un déficit hídrico generalizado.

Durante la zafra 2025 Ledesma procesó 3.307.231 toneladas de caña de azúcar, volumen que representó una disminución del 4,7% respecto del ejercicio anterior. Del total procesado, 2.910.789 toneladas correspondieron a producción propia y 396.442

toneladas fueron aportadas por productores cañeros bajo el régimen de maquila.

3.307.231 ton. de caña de azúcar
2.910.789 ton. producción propia
396.442 productores cañeros

La superficie destinada al cultivo de caña alcanzó las 42.021 hectáreas, de las cuales se cosecharon 35.417 hectáreas durante la campaña. La productividad promedio fue de 82,14 toneladas por hectárea cosechada.

La zafra se desarrolló entre el 4 de junio y el 10 de noviembre de 2025, completando 160 días de actividad. Sobre el cierre de la campaña se registraron precipitaciones cercanas a los 200 milímetros, lo que dificultó las tareas de cosecha y prolongó la finalización de las operaciones.

A pesar del menor volumen de caña procesada, la mejora registrada en el rendimiento sacarino permitió alcanzar los objetivos de producción previstos. El rendimiento industrial alcanzó el 10,4% (100% Pol), reflejando la eficiencia lograda durante la campaña. Estos resultados reflejan la mejora continua de los procesos agrícolas e industriales y el compromiso permanente con la eficiencia operativa, uno de los principales pilares de la competitividad del negocio.

Como resultado, la producción total de azúcar equivalente ascendió a 352.231 toneladas. Del total de caña procesada, el 31% se destinó a la producción de alcohol y el 69% restante a la elaboración de azúcar. Con materia prima propia se obtuvieron 242.000 toneladas de azúcar física y, mediante el procesamiento y refinación de azúcar crudo de terceros bajo los estándares de calidad de Ledesma, la producción total de azúcar refinada alcanzó las 321.493 toneladas.

352.231 ton. producción de azúcar equivalente
69% destinada para elaboración de azúcar
31% destinada para producción de alcohol

En el plano comercial, el ejercicio volvió a desarrollarse en un contexto desafiante, caracterizado por la retracción del consumo interno y una elevada oferta de azúcar derivada de las buenas producciones registradas en las últimas campañas. Este escenario mantuvo una fuerte presión competitiva entre marcas, consolidó hábitos de compra cada vez más orientados al precio y afectó los niveles de rentabilidad del negocio.

Frente a esta situación, Ledesma profundizó la estrategia comercial iniciada en el ejercicio anterior, orientada a sostener el posicionamiento y los precios en el mercado interno mediante un crecimiento de las



exportaciones, complementado con la compra y comercialización de azúcar de terceros. Esta estrategia permitió abastecer nuevos mercados, diversificar destinos comerciales y reducir la exposición a las condiciones del mercado doméstico.
Como resultado de esta estrategia, la compañía alcanzó ventas totales de 477.730 toneladas de azúcar, de las cuales 248.200 toneladas correspondieron a exportaciones.

Asimismo, logró sostener su participación en el mercado interno y aumentar un 7% los volúmenes comercializados respecto del ejercicio anterior, apoyado en iniciativas destinadas a incrementar la competitividad, optimizar costos operativos y fortalecer la eficiencia comercial.

Ventas totales: 477.730 ton. de azúcar
Exportaciones: 248.200 ton. de azúcar

En el segmento de azúcar fraccionada, comercializada bajo las marcas Ledesma Clásica y Ledesma Superior, las ventas alcanzaron 105.524 toneladas, lo que representó una recuperación cercana al 18% respecto de las 89.910 toneladas comercializadas durante el ejercicio anterior. No obstante, la categoría continuó desenvolviéndose en un contexto de elevada competencia y menores márgenes de rentabilidad.

La segunda marca Dominó continuó consolidando su posicionamiento en el mercado, alcanzando ventas cercanas a las 14.000 toneladas, un 52% superiores a las del ejercicio anterior (9.200 toneladas), confirmando la tendencia de crecimiento observada durante los últimos años.

En el segmento de productos de mayor valor agregado, Ledesma continuó fortaleciendo su presencia en categorías especiales. El azúcar Rubio Mascabo registró un crecimiento del 20%, alcanzando ventas de 3.100 toneladas y recuperando los niveles previos a la caída experimentada durante el ejercicio 2024/25. Por su parte, Ledesma Light mantuvo un desempeño similar al del año anterior. En la categoría de edulcorantes, los productos en polvo registraron una disminución del 7%, mientras que la línea de edulcorantes líquidos creció un 20%, acompañada por la incorporación de nuevos formatos comerciales.

En el segmento industrial, los volúmenes comercializados disminuyeron un 6%, aunque la caída resultó inferior a la registrada durante el ejercicio precedente. Los fabricantes de alimentos y bebidas continuaron priorizando estrategias de optimización de costos frente a un contexto económico que siguió afectando el consumo. Las ventas de este segmento totalizaron 105.544 toneladas.

Las exportaciones mantuvieron un desempeño destacado, alcanzando un volumen de 248.200 toneladas. Este resultado fue posible gracias a la estrategia de abastecimiento mediante la compra de azúcar de terceros para su refinación bajo los estándares de calidad de Ledesma o su comercialización como azúcar crudo en el mercado internacional. Chile continuó siendo el principal destino de exportación de la compañía, donde Ledesma sostuvo una participación cercana al 23% de las importaciones totales de azúcar.



De acuerdo con la información del Centro Azucarero Argentino, durante la zafra 2025/26 la producción nacional de azúcar física alcanzó 1.771.373 toneladas, lo que representó un incremento del 3,2% respecto del ejercicio anterior. El consumo interno permaneció estable, mientras que las exportaciones del sector totalizaron 582.000 toneladas. Como consecuencia, el stock de empalme para la nueva campaña se ubicó en 128.000 toneladas.

En el mercado internacional, la campaña 2025/26 (octubre-septiembre) volvió a registrar una producción superior a la demanda, generando un superávit estimado en aproximadamente dos millones de toneladas. Este desequilibrio continuó presionando los precios internacionales, que al momento de la elaboración de este informe se ubicaban en los niveles más bajos de los últimos años.

El contrato N° 5 de azúcar refinada se negociaba en un rango de entre US$ 460 y US$ 475 por tonelada para las posiciones agosto-diciembre de 2026, escenario que continuará condicionando la rentabilidad de las exportaciones durante el próximo ejercicio.

El negocio del alcohol mantuvo un desempeño favorable tanto para Ledesma como para el conjunto del sector sucroalcoholero argentino. La estabilización del consumo de combustibles y el mantenimiento del corte obligatorio de bioetanol en el 12% de las naftas permitieron sostener la demanda del sector.



La producción nacional de alcohol alcanzó los 618.000 m³, frente a los 578.000 m³ del ejercicio anterior, lo que representó un crecimiento del 6,9% y consolidó la tendencia positiva impulsada por el desarrollo de los biocombustibles.

Bajo este escenario, Ledesma produjo 105.500 m³ de alcohol, resultado favorecido por la disponibilidad de materia prima y por los elevados niveles de eficiencia alcanzados en la destilería. De ese volumen, 94.500 m³ de alcohol anhidro fueron destinados a la producción de bioetanol para abastecer a las empresas petroleras en cumplimiento del corte obligatorio establecido por la Ley Nacional 27.640. No obstante, la determinación efectiva del precio continúa dependiendo de decisiones administrativas de la autoridad de aplicación, lo que introduce un grado significativo de incertidumbre y limita la previsibilidad necesaria para impulsar nuevas inversiones.

105.500 m³ de producción total alcohol
94.500 m³ de alcohol anhidro para producción de bioetanol

En materia regulatoria, el ejercicio estuvo marcado por las iniciativas destinadas al tratamiento parlamentario de una nueva Ley de Biocombustibles. El proyecto presentado por el Poder Ejecutivo hacia el cierre del ejercicio propone un nuevo marco regulatorio para promover una mayor utilización de biocombustibles, incrementar progresivamente el corte obligatorio de bioetanol en las naftas y generar condiciones de mayor competencia y previsibilidad para el sector. La iniciativa representa un paso relevante hacia un esquema regulatorio más moderno y competitivo, capaz de incentivar inversiones, ampliar el uso del bioetanol, fortalecer el desarrollo de las economías regionales y contribuir al proceso de transición energética.

El sector sucroalcoholero manifestó su respaldo a esta iniciativa por considerar que constituye una oportunidad para fortalecer

la competitividad del sector y consolidar el aporte del bioetanol al desarrollo energético del país.
En un contexto macroeconómico que continuó presentando desafíos para la actividad industrial y el consumo, el negocio de Azúcar y Alcohol mantuvo su foco en la mejora de la competitividad, la optimización de los procesos productivos y el fortalecimiento de su eficiencia operativa.

Las inversiones del ejercicio ascendieron a US$ 10,6 millones y se concentraron principalmente en el mantenimiento y la renovación de maquinaria agrícola, la conservación del cañaveral y la mejora de la infraestructura productiva, con el objetivo de sostener la productividad y la confiabilidad de las operaciones en el largo plazo.

Para la zafra 2026, la compañía proyecta procesar aproximadamente 3.430.000 toneladas de caña de azúcar, volumen superior al registrado durante la campaña anterior como consecuencia del buen desarrollo del cañaveral y de las favorables condiciones climáticas registradas durante el ciclo agrícola.

Se prevé destinar el 67% de la caña a la producción de azúcar y el 33% restante a la elaboración de alcohol. A su vez, se estima que cerca del 90% del alcohol producido será transformado en bioetanol para abastecer al mercado de combustibles, mientras que el volumen restante se destinará a la producción de bebidas alcohólicas y otros usos industriales.

En materia comercial, aproximadamente el 90% de la producción propia de azúcar tendrá como destino el mercado interno y el 10% restante se orientará a la exportación. Al igual que en los últimos ejercicios, esta estrategia será complementada mediante la compra y comercialización de azúcar de terceros, para la cual se proyecta un volumen cercano a las 110.000 toneladas.

A nivel sectorial, las perspectivas para la próxima campaña son favorables. Las buenas precipitaciones registradas durante la primavera, junto con la continua incorporación de mejoras en las prácticas agrícolas, permitieron un desarrollo satisfactorio del cañaveral en las principales regiones productoras del país. En este contexto, se estima que la superficie plantada alcanzará aproximadamente 393.000 hectáreas, estableciendo un récord para la actividad sucroalcoholera argentina.

No obstante, el negocio continuará desenvolviéndose en un entorno caracterizado por importantes desafíos. La evolución del consumo interno, el comportamiento de los mercados internacionales, la volatilidad de los precios del azúcar y la definición de políticas públicas vinculadas al sector sucroalcoholero seguirán siendo factores determinantes para la rentabilidad de la actividad.

Con una visión de largo plazo, Ledesma continuará enfocando sus esfuerzos en fortalecer su competitividad, incrementar la eficiencia de toda la cadena sucroalcoholera y aprovechar oportunidades de crecimiento que permitan seguir generando valor sostenible para sus accionistas, clientes, colaboradores y las comunidades donde opera.

3.4 Innovación

GRI 3-3

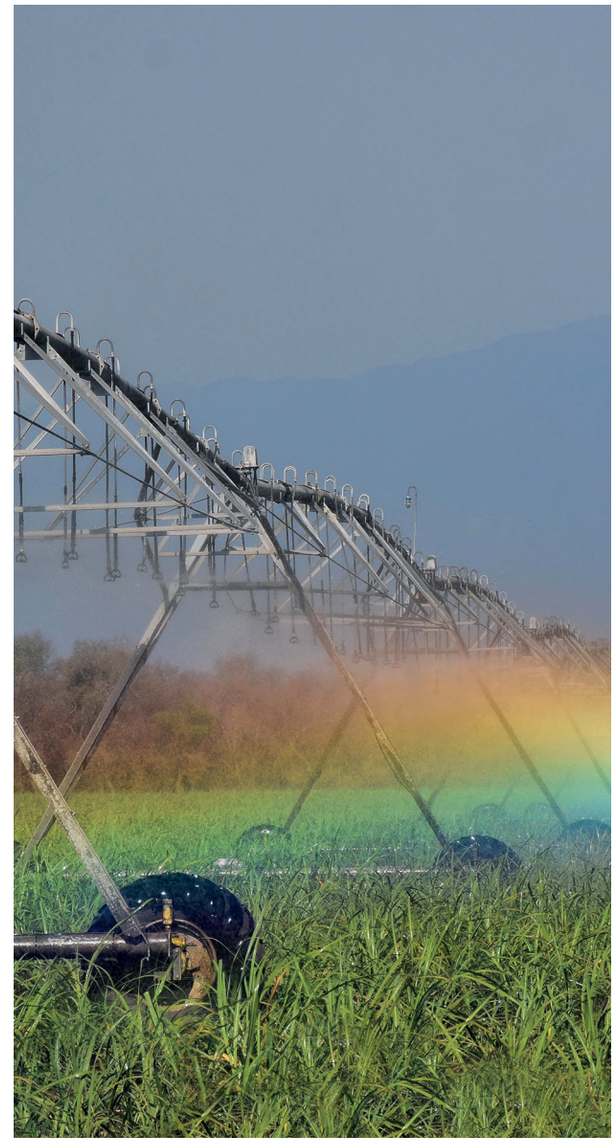


Durante el ejercicio, el negocio avanzó en la implementación de iniciativas orientadas a incrementar la productividad, mejorar la eficiencia operativa y optimizar el uso de los recursos a lo largo de toda la cadena sucroalcoholera.

Entre las principales iniciativas se destacan la puesta en marcha del proyecto Hídrica III y la transformación progresiva de sistemas de riego gravitacional hacia tecnologías presurizadas, ampliando la superficie bajo esquemas de mayor eficiencia hídrica y contribuyendo a una gestión más eficiente del recurso.

Asimismo, se consolidó el programa de producción de plantines a partir de brotes, alcanzando una producción de 354.000 plantines, lo que permite mejorar la calidad del material vegetal y fortalecer la productividad del cultivo en el mediano plazo.

El Centro de Monitoreo de Campo continuó ampliando sus capacidades de seguimiento en tiempo real de las actividades agrícolas mediante el uso de herramientas digitales, telemetría y plataformas especializadas, que permiten optimizar la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa.





En el manejo agronómico, se incorporaron nuevas tecnologías para el control de malezas, incluyendo drones aplicadores y sistemas de atomización de precisión, que permitieron incrementar la eficacia de las aplicaciones y optimizar el uso de insumos. Estas mejoras se complementan con el aprovechamiento de subproductos agrícolas como biomasa para la generación de energía, contribuyendo a la eficiencia del sistema productivo y a la optimización del uso de recursos.

En el plano industrial, se avanzó en proyectos de mejora orientados a incrementar la eficiencia y confiabilidad de los procesos, incluyendo la duplicación de la planta de envasado, la modernización del Trapiche N° 1, la renovación de centrífugas y la incorporación de nuevos filtros de cachaza.

Además, lo que permite a la Compañía incorporar conocimiento, mejorar prácticas productivas y fortalecer los procesos de innovación aplicada es la articulación con instituciones técnicas y de investigación del sector, tales como INTA, la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC), CREA Yungas, la Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa y la red Caña Sin Fronteras.

INTA

EEAOC
ESTACIÓN EXPERIMENTAL
AGROINDUSTRIAL
OBISPO COLOMBRES
Tucumán | Argentina

CREA

CHACRA

Caña sin
fronteras

3.5 Certificaciones y reconocimientos

GRI 2 28

El negocio cuenta con certificaciones que respaldan la calidad de sus procesos productivos y la gestión operacional, entre las que se destacan ISO 9001, FSSC 22000, SMETA 4 Pilares, certificación Kosher, Producto Sin TACC y el Sello Producto Yungas.

Estas certificaciones contribuyen a garantizar estándares de calidad, seguridad alimentaria y cumplimiento de requisitos en mercados locales e internacionales, fortaleciendo la competitividad del negocio y su posicionamiento en distintos segmentos.

Negocio Papel y Librería

3.6 Panorama y resultados económicos 2025-2026

GRI 3 3, 201 1



Durante el ejercicio 2025/26, el Negocio Papel registró una mejora en sus principales indicadores operativos y comerciales, impulsada por el crecimiento de la producción, el incremento de las exportaciones, el desempeño récord del negocio de productos químicos y la consolidación de nuevas propuestas de valor asociadas a la sustentabilidad. Así también el desempeño del negocio se desarrolló en un entorno de transformación organizacional a nivel corporativo, orientado a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la gestión integral y acompañar la evolución del negocio frente a un escenario de mayor competitividad.

En un contexto de creciente competencia, marcado por el ingreso de productos importados y la contracción de algunos segmentos del mercado interno, las marcas de la compañía mantuvieron posiciones de liderazgo, mientras que las líneas Ledesma NAT y Caña Pack continuaron fortaleciendo su posicionamiento como referentes en soluciones sustentables de base celulósica.

Durante el ejercicio, Ledesma produjo

101.536 toneladas de papel embalado, lo que representó un incremento del 12% respecto del año anterior. Del total producido, el 74% se destinó a la conversión en resmas, mientras que el resto se comercializó como hojas, bobinas, cuadernos y repuestos.

101.536 ton. de papel embalado
74% se destinó a la conversión en resmas

Se destaca especialmente el desempeño récord del negocio de productos químicos, que alcanzó la mayor producción histórica de soda cáustica con 19.576 toneladas producidas –en base seca al 100%–.

19.576 ton. producción de soda cáustica

En productos termomoldeados, se consolidó la comercialización de bandejas y bowls compostables, avanzando tanto en canales de distribución especializados como en el desarrollo de oportunidades comerciales con grandes cuentas corporativas. Estos productos forman parte de la estrategia de diversificación e innovación sustentable del negocio.

Las ventas de papel en el mercado doméstico alcanzaron las 64.071 toneladas, con un crecimiento del 3% respecto del ejercicio anterior. En paralelo, la compañía potenció sus exportaciones, que totalizaron 35.079 toneladas (+12%), como estrategia para aprovechar la capacidad productiva disponible.

Venta de papel: 64.071 ton.
Exportaciones: 35.079 ton.

En productos químicos, Ledesma mantuvo su posición como proveedor relevante para la industria del litio, abasteciendo soda cáustica y ácido clorhídrico, y consolidó su rol en el suministro de insumos para la potabilización de agua en el noroeste argentino. En el canal de distribución, Castinver continuó impulsando el crecimiento de la línea Ledesma NAT y acompañó el lanzamiento de Caña Pack, fortaleciendo la propuesta de valor sustentable del negocio.

Durante el ejercicio, en un contexto de mercado marcado por una creciente presión competitiva, contracción del consumo y menor rentabilidad, las marcas Autor, Punax y Ledesma NAT consolidaron su liderazgo en el segmento de resmas del mercado argentino. Este desempeño fue alcanzado en un escenario desafiante, caracterizado por el significativo ingreso de papel importado desde Brasil y por la interrupción temporal de las operaciones del principal competidor local.



En librería, la marca Éxito mantuvo su posición de liderazgo en el segmento escolar, reafirmándose como la marca preferida por los estudiantes de nivel secundario y fortaleciendo su vínculo con las nuevas generaciones. El mercado también enfrentó una mayor competencia por el ingreso de productos importados.

Las acciones comerciales y de promoción incluyeron participación en ferias, eventos, activaciones en puntos de venta y campañas dirigidas al consumidor final, contribuyendo a sostener el posicionamiento de las marcas en un entorno de creciente competencia.

El Negocio Papel continuará enfocado en mejorar su competitividad y eficiencia operativa, profundizando el desarrollo de productos sustentables, la expansión de mercados de exportación y la incorporación de innovaciones en un contexto de creciente competencia.



3.7 Innovación

GRI 3-3





El Negocio Papel se sustenta en un modelo productivo integrado basado en el aprovechamiento del bagazo de caña de azúcar como materia prima renovable para la producción de celulosa, papel y productos derivados.

Esta integración permite optimizar el uso de recursos y fortalecer la eficiencia del sistema productivo mediante la recuperación y reutilización de agua, energía y productos químicos a lo largo del proceso industrial. La operación incorpora sistemas de recuperación de estos recursos que permiten maximizar su aprovechamiento y reducir pérdidas asociadas al proceso.

Asimismo, la articulación entre las plantas de Jujuy y Villa Mercedes posibilita agregar valor a la producción, ampliando la oferta de productos y mejorando la eficiencia en la cadena de valor. Este modelo productivo constituye uno de los principales diferenciales competitivos del negocio, al integrar la generación de materia prima, la producción industrial y el desarrollo de productos de valor agregado.

Durante el ejercicio, la innovación se orientó principalmente al desarrollo de soluciones sustentables, destacándose la consolidación de productos de pulpa termomoldeada compostable destinados a reemplazar materiales plásticos de un solo uso.

Este enfoque se complementa con la mejora continua de los procesos industriales, mediante la integración de sistemas de eficiencia en el uso de insumos y el fortalecimiento de esquemas de economía circular aplicados a la operación.

En el marco del fortalecimiento del posicionamiento del negocio y su vínculo con clientes y consumidores, la Compañía desarrolló acciones de comunicación y comercialización orientadas a consolidar sus marcas y propuestas de valor.

Entre las principales acciones de marketing, comunicación y promoción se destacan:

- Participación en eventos y ferias nacionales e internacionales de clientes.
- Implementación de vidrieras y exhibiciones especiales en puntos de venta minoristas y cadenas de supermercados.
- Distribución de material POP con alcance nacional.
- Activaciones en puntos de venta de las marcas Éxito, Ledesma NAT y Cuadernos Ledesma.
- Entrega de kits para sorteos en redes sociales, en el marco de las campañas de Vuelta al Cole, Vuelta a la Universidad y Día de la Tierra.

En materia educativa, se desarrollaron programas educativos y de formación que alcanzaron a instituciones en todo el país, orientados a fortalecer el vínculo con la comunidad educativa y promover el uso responsable de los productos. El Programa de Capacitaciones Educativas alcanzó a 230 instituciones de todo el país. Además, se organizó la IX Jornada para Educadores Éxito en la ciudad de La Plata, con más de 1.200 inscriptos y 200 asistentes.

La Compañía también participó nuevamente en Bioferia 2026 con Ledesma NAT y Ledesma Caña Pack, evento que convocó a más de 45.000 visitantes interesados en productos sustentables.



Como todos los años, para la vuelta a clases, Éxito estuvo presente en los medios de comunicación con una campaña de promoción destinada al consumidor final. La propuesta, denominada “Hay equipo”, convocó a más de 12.000 participantes de todo el país.

La participación en estos espacios permitió posicionar las líneas de productos sustentables del negocio ante públicos especializados y nuevos segmentos de mercado, consolidando la estrategia de diferenciación basada en innovación y sustentabilidad. Este enfoque refleja un modelo de innovación orientado a integrar eficiencia productiva, economía circular y desarrollo de productos sustentables en toda la cadena de valor.

3.8 Certificaciones y reconocimientos

GRI 2-28

El negocio cuenta con certificaciones y sellos que respaldan la calidad de sus procesos productivos, la gestión ambiental y el desarrollo de productos sustentables.
Entre las principales certificaciones de producto se destacan:

- Sello Bioproducto Argentino, distinción otorgada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación a las líneas Ledesma NAT y Ledesma Caña Pack, que certifica su elaboración a partir de materias primas renovables provenientes del sector agroindustrial.
- Sello FCA ProductoYungas (auditado por IRAM) que certifica la utilización de fibras celulósicas alternativas de origen no maderero y reconoce el compromiso de la compañía con la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas nativos.
- Certificación FSC® Mix 70% que certifica que los productos alcanzados por esta certificación incorporan materiales provenientes de fuentes controladas y bosques gestionados responsablemente.
- Huella de Carbono verificada en la línea Ledesma NAT

En sistemas de gestión y calidad industrial, el negocio cuenta con:

- ISO 9001:2015, certificación del sistema de gestión de calidad de la Fábrica de Papel, orientada a asegurar la estandarización y mejora continua de los procesos.
- ISO 1400, certificación de gestión ambiental vigente en la planta de Cuadernos y Repuestos de Villa Mercedes (San Luis), enfocada en la gestión responsable de los procesos productivos y ambientales.
- Certificación UK Kosher, certificación vigente para la línea de Productos Electrolíticos, que avala el cumplimiento de los estándares requeridos para estos productos.
- Sellos IRAM de conformidad para:
  - Papeles blancos certificados bajo las normas IRAM 3100, 3123, 3124 y 9706.
  - Resmas Ledesma NAT certificadas bajo la norma IRAM 3134 para papeles elaborados con pulpa sin blanqueo químico.

La marca Ledesma NAT continuó fortaleciendo su posicionamiento internacional durante el ejercicio. Participó en ferias internacionales como Paperworld Middle East, realizada en Dubái, una de las principales ferias internacionales de la industria papelera de la región, donde recibió el premio “Stationery Product of the Year” en reconocimiento a su propuesta de innovación.

Este reconocimiento se suma a la cuarta participación consecutiva de Ledesma NAT en la feria internacional Ambiente 2025, realizada en Alemania, reafirmando la presencia de la marca en los principales ámbitos internacionales del sector.

Finalmente, se destaca el estudio desarrollado por el Consejo Argentino de Oftalmología que concluyó que las propiedades ópticas y el color natural del papel Ledesma NAT contribuyen a reducir la fatiga visual en comparación con papeles convencionales.

Los resultados de la investigación fueron presentados ante la comunidad científica internacional en el Congreso de la Association for Research in Vision and Ophthalmology (ARVO), realizado en Seattle, Estados Unidos.



3.9 Panorama y resultados económicos 2025-2026

GRI 3-3, 201-1



Durante el ejercicio 2025/26, el Negocio Frutas y Jugos obtuvo uno de los mejores desempeños de su historia, impulsado por elevados niveles de producción propia, la consolidación del Plan de Crecimiento Industrial y el sólido desempeño de los mercados de jugos concentrados y aceites esenciales.

En este contexto, el desempeño del negocio se desarrolló en un entorno de transformación organizacional a nivel corporativo, orientado a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la gestión integral y acompañar la evolución del negocio frente a un escenario de creciente competitividad en los mercados internacionales.

La estrategia de diversificación entre fruta fresca, ingredientes naturales y exportaciones permitió sostener resultados económicos destacados y fortalecer el posicionamiento internacional del negocio.

Durante el ejercicio, Ledesma produjo 127.943 toneladas de frutas. En el marco del Plan de Crecimiento Industrial, el negocio continuó

desarrollando los mercados de cítricos embalados, jugos concentrados congelados y aceites esenciales, incrementando el volumen destinado a la producción de ingredientes naturales, principalmente jugos concentrados y aceites esenciales de naranja, limón y pomelo.

127.943 ton. producción propia de frutas
16.851 toneladas adquiridas a terceros
8.174 toneladas de jugos concentrados
667 toneladas de aceites esenciales.
18.996 toneladas fruta embalada

En la Finca El Rodeo, ubicada en Tucumán y operada bajo contrato de arrendamiento, se obtuvo una producción bruta de 10.901 toneladas de fruta destinada a la industria.

En la Planta de Jugos concentrados y aceites esenciales se procesaron 120.285 toneladas de fruta, de las cuales 103.434 toneladas correspondieron a producción propia y 16.851 toneladas fueron adquiridas a terceros, bajo un programa de aseguramiento de calidad respaldado por certificaciones internacionales.

Como resultado, se produjeron 8.174 toneladas de jugos concentrados y 667 toneladas de aceites esenciales. En el segmento de fruta fresca, se embalaron 18.996 toneladas de limones y naranjas variedad "Valencia", destinadas principalmente a programas de exportación de contra estación.

En el caso del limón, el 33% del volumen se comercializó en Estados Unidos, el 46% en la Unión Europea y el 21% restante en otros mercados, incluyendo Rusia, Noruega y Brasil. La campaña mostró una buena demanda en Europa, mientras que en Estados Unidos se registró una menor rotación inicial debido a la oferta de otros orígenes, lo que impactó en los precios.

Para la naranja variedad "Valencia", el 94% del volumen exportado se destinó a la Unión Europea —principalmente España, Países Bajos e Italia—, mientras que el 6% restante se comercializó en Rusia, Noruega y Chile. En este caso, la campaña registró un comportamiento favorable a lo largo de la cadena comercial.

En el segmento industrial, la demanda interna de jugos concentrados se ubicó por debajo de la de ejercicios anteriores. Sin embargo, el jugo de limón mostró una recuperación, impulsada por la reducción de stocks, lo que favoreció precios y volúmenes comercializados.

El 80% de los aceites esenciales producidos se exportó a la industria internacional de ingredientes naturales. Paralelamente, la compañía continuó ampliando su cartera de clientes internacionales y consolidó relaciones comerciales con empresas líderes del sector, entre ellas Treatt, IFF y ADM Wild.

El mercado de jugo de pomelo mantuvo una demanda entre estable y moderada, mientras que el jugo concentrado de naranja registró una fuerte corrección de precios luego de los máximos históricos alcanzados entre marzo y diciembre de 2024. En los mercados de futuros de Estados Unidos, las cotizaciones descendieron desde aproximadamente 500 centavos por libra sólida equivalente hasta valores de entre 200 y 250 centavos por libra, más cercanos a sus promedios históricos.

El ejercicio finalizó con uno de los mejores resultados en la historia del negocio y representó el tercer año consecutivo de desempeño positivo, impulsado por la producción propia, la consolidación del plan industrial y la evolución favorable de los mercados internacionales.

Para el ejercicio 2026/27, se proyectan perspectivas favorables, aunque en un contexto internacional más desafiante. La evolución del tipo de cambio, los costos logísticos y la disponibilidad de transporte marítimo, en particular ante tensiones geopolíticas, serán factores relevantes para la competitividad.

En fruta fresca, se espera una campaña favorable para el limón en Europa debido a una menor producción en el hemisferio norte, particularmente en España y Turquía, lo que podría impulsar precios superiores a los del ejercicio anterior. En el mercado de productos industriales también se observa una perspectiva positiva, especialmente para el jugo concentrado de limón. En Estados Unidos se proyecta una producción normal en California, lo que permitiría mantener la habitual ventana comercial de contra estación para el hemisferio sur.

Por otra parte, el mercado ruso para el limón embalado —que habitualmente representa una parte significativa de las exportaciones

argentinas– continuará afectado por las restricciones derivadas del conflicto entre Rusia y Ucrania.
Para la naranja variedad "Valencia" se espera una demanda estable. Si bien la producción será menor en países del hemisferio norte, como Egipto y España, también se observa una desaceleración del consumo en Europa, por lo que se prevén precios similares o ligeramente inferiores a los del ejercicio anterior.
En el mercado interno de jugos concentrados se proyecta una demanda moderada, afectada por el reacomodamiento de los precios relativos.

En Brasil se estima una cosecha de naranja de 255,2 millones de cajas (de 40,8 kg cada una), aproximadamente un 12,9% inferior a la campaña anterior. Luego de la fuerte corrección registrada desde los máximos históricos alcanzados durante 2024, se espera que la temporada 2026/27 represente una etapa de normalización de precios hacia niveles más consistentes con los promedios históricos.

La demanda internacional de jugo de pomelo continúa mostrando estabilidad tanto en volumen como en precios.

De cara al próximo ejercicio, la compañía continuará profundizando el Plan de Crecimiento Industrial y la estrategia de acuerdos comerciales de largo plazo con una cartera de clientes consolidada, ofreciendo productos diferenciados y manteniendo los más altos estándares internacionales de calidad, inocuidad y seguridad alimentaria.





3.10 Innovación

GRI 3-3



El Negocio Frutas y Jugos se sustenta en un modelo integrado que abarca la producción agrícola, el procesamiento industrial y la comercialización, lo que permite asegurar la calidad, trazabilidad e inocuidad de los productos destinados a mercados internacionales exigentes.

Durante el ejercicio, la innovación se orientó a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la gestión de los procesos y optimizar el uso de recursos en toda la cadena de valor. Estas iniciativas fueron acompañadas por inversiones orientadas a innovación, infraestructura y eficiencia energética.

En materia de innovación tecnológica, se avanzó en la incorporación de herramientas digitales aplicadas a la gestión agronómica, destacándose la implementación de la plataforma SeeTree, que integra imágenes satelitales y relevamientos con drones para mejorar el monitoreo sanitario de los cultivos, la planificación agronómica y la trazabilidad de las labores en campo. Esta herramienta permite optimizar la toma de decisiones y reducir riesgos productivos asociados a condiciones sanitarias y climáticas.

Asimismo, se avanzó en la migración del sistema de gestión de empaque hacia la plataforma SAP, integrando las operaciones del área con los sistemas corporativos y mejorando la trazabilidad, el control de la información y la eficiencia en la gestión operativa.

En el proceso industrial, se desarrolló el proyecto Quick basado en la metodología SMED, orientado a reducir los tiempos de cambio de componentes en la línea de procesamiento de pomelo, incrementando la flexibilidad operativa y la eficiencia en la utilización de activos industriales.

En el marco de la mejora de la eficiencia operativa, se implementaron iniciativas destinadas a optimizar procesos industriales y logísticos. En la planta de empaque se incorporó la lectura de códigos de barras para la generación de entregas de fruta, reduciendo tiempos administrativos, mejorando la trazabilidad y disminuyendo la probabilidad de errores.

Asimismo, la ampliación del Centro de Tratamiento Cuarentenario permitió incrementar significativamente la capacidad operativa, mejorando la planificación logística,

la rotación de fruta y la capacidad de respuesta a los mercados de exportación, especialmente aquellos con mayores requisitos fitosanitarios.

En la planta de jugos se optimizó el esquema de transporte interno mediante una mejor gestión de la capacidad de carga, reduciendo la cantidad de viajes y los costos logísticos asociados, lo que contribuye a mejorar la eficiencia operativa general.

En términos de calidad y trazabilidad, el negocio integra todas las etapas de la cadena de valor, desde la producción de material vegetal certificado en vivero hasta el procesamiento industrial y la comercialización, asegurando el cumplimiento de estándares internacionales de calidad, inocuidad y seguridad alimentaria. Este enfoque permite responder a los requisitos específicos de cada mercado y reducir riesgos asociados al acceso y permanencia en mercados internacionales.

En materia de sostenibilidad, durante el ejercicio se implementó un Plan Energético orientado a reducir el consumo eléctrico, incorporar energías renovables y mejorar la eficiencia de la infraestructura eléctrica de los establecimientos productivos.

Asimismo, se avanzó en la medición de la huella hídrica y la huella de carbono de los productos, identificando que el principal consumo de agua se concentra en la etapa agrícola y que existen oportunidades de mejora en la gestión del riego. En términos de emisiones, los productos del negocio presentan un desempeño competitivo frente a referentes internacionales, constituyendo una base para futuras estrategias de reducción.

El sistema productivo incorpora prácticas de aprovechamiento eficiente de los recursos, incluyendo la reutilización de subproductos como la cáscara cítrica, de la cual se reutilizaron aproximadamente 68.680 toneladas durante el ejercicio para alimentación animal, así como el uso de condensado vegetal en procesos internos, contribuyendo a la optimización del uso de recursos y a la reducción de impactos ambientales.

En conjunto, estas iniciativas reflejan un enfoque de innovación orientado a integrar eficiencia operativa, gestión de recursos, trazabilidad y calidad en toda la cadena de valor, contribuyendo a la resiliencia del negocio frente a condiciones climáticas, exigencias regulatorias y dinámicas de los mercados internacionales.

3.11 Certificaciones y reconocimientos

GRI 2-28

El Negocio Frutas y Jugos cuenta con un conjunto de certificaciones internacionales que respaldan la calidad, inocuidad, trazabilidad y sustentabilidad de sus procesos productivos, permitiendo el acceso a los mercados más exigentes.

En el ámbito de las Buenas Prácticas Agrícolas, se destaca la certificación GlobalG.A.P. IFA versión 6 junto con sus complementos GRASP, SPRING, FSA, FSMA (Limón) y AH-DLL GROW, que abarcan vivero, fincas y Planta de Empaque en Jujuy, Salta y Tucumán. Estos estándares permiten gestionar aspectos vinculados con condiciones laborales, uso eficiente del agua, prácticas de producción sustentable, inocuidad alimentaria y control de riesgos asociados a insumos agrícolas.

El modelo de abastecimiento del negocio se basa mayoritariamente en producción propia, que representa aproximadamente el 90% del volumen procesado, complementado con fruta proveniente de proveedores homologados que operan bajo los mismos estándares de certificación, lo que garantiza la trazabilidad e inocuidad de la materia prima utilizada en los procesos industriales.

En materia de gestión integral, la certificación SMETA 4 Pillars evalúa el desempeño en salud y seguridad, condiciones laborales, gestión ambiental y ética empresarial, con alcance tanto en la Planta de Empaque como en la Planta de Jugos y
Aceites Esenciales.

En el ámbito industrial, la certificación BRCGS versión 9, reconocida por la Global Food Safety Initiative (GFSI), garantiza la seguridad alimentaria en la producción de jugos concentrados, aceites esenciales y productos derivados, asegurando el cumplimiento de estándares internacionales de calidad.

Asimismo, el negocio cuenta con certificaciones específicas que permiten el acceso a distintos mercados internacionales, como Halal y Kosher, que garantizan el cumplimiento de requisitos culturales y religiosos en la elaboración de productos destinados a la exportación.

Por su parte, la certificación SGF (Sure Global Fair) verifica el cumplimiento de requisitos legales, estándares de calidad y autenticidad de los jugos concentrados, conforme a los lineamientos de AIJN e IRMA, fortaleciendo la confiabilidad de los productos en la industria internacional de ingredientes naturales.

Adicionalmente, el negocio cuenta con certificación ISO 14001 para la gestión ambiental, aplicada a la gestión integral de residuos industriales, lo que contribuye a fortalecer la gestión de impactos ambientales en el complejo productivo.

En conjunto, estas certificaciones permiten asegurar altos estándares de calidad, inocuidad y trazabilidad, sostener el acceso a mercados internacionales exigentes y reforzar la competitividad del negocio en la industria global de alimentos e ingredientes naturales.

3.12 Panorama y resultados económicos 2025–2026

GRI 3-3, 201-1



Durante el ejercicio 2025/26, el Negocio Agropecuario superó los resultados económicos previstos por segundo año consecutivo, en el marco del avance del plan estratégico 2030. Este desempeño se sustentó en mejoras en la gestión operativa, orientadas a reducir brechas productivas tanto en agricultura como en ganadería, junto con un contexto de precios favorables, especialmente en soja y en el mercado ganadero.

Este desempeño se alcanzó en un contexto operativo caracterizado por la exposición a riesgos climáticos y la necesidad de adaptación continua de los sistemas productivos, lo que refuerza la importancia de la gestión integrada de la agricultura y la ganadería para sostener resultados en escenarios variables.

En este contexto, el desempeño del negocio se desarrolló en un entorno de transformación organizacional dirigido a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la planificación y optimizar la gestión integral del sistema productivo, en un escenario caracterizado por elevada variabilidad climática y presión sobre la competitividad en mercados de commodities.

En el plano ganadero, el aumento de precios en dólares permitió capturar valor tanto en la producción a corral como en la comercialización de reproductores, incrementando el resultado económico asociado a la valorización del stock.

Producción agrícola

Durante el ejercicio, la producción agrícola totalizó aproximadamente 158 mil toneladas frente a las 168 mil toneladas previstas en el Plan, lo que representa una disminución del 6%.

La campaña 2025/26 estuvo caracterizada por una elevada variabilidad climática. Durante el invierno, primavera y comienzos del verano se registraron excesos hídricos que afectaron tanto la implantación como la cosecha de distintos cultivos, mientras que posteriormente se presentaron períodos de altas temperaturas y déficits hídricos que impactaron sobre los rendimientos.

Las condiciones de exceso hídrico registradas durante la primavera dificultaron el avance de la siembra de los cultivos de verano, lo que derivó en retrasos en la implantación y en la necesidad de redefinir la asignación de superficie entre distintos cultivos. Este contexto obligó a realizar ajustes en los planes de siembra originalmente previstos y a modificar las estrategias de manejo agronómico, particularmente en el control de malezas y en la elección de insumos.

Este contexto requirió ajustes en los planes productivos y las estrategias de manejo, evidenciando la capacidad del negocio para adaptarse a condiciones climáticas cambiantes y mitigar su impacto sobre los rendimientos.

Trigo: 48.647 toneladas.
Cebada: 8.990 toneladas.
Maíz: 42.990 toneladas.
Soja: 54.820 toneladas.
Girasol: 523 toneladas.

Asimismo, los retrasos en las fechas de siembra generaron pérdidas de potencial de rendimiento, especialmente en soja, donde la siembra fuera de la ventana óptima implica reducciones significativas en la productividad por hectárea, lo que refleja la sensibilidad del sistema productivo a la oportunidad de siembra y la importancia de la gestión agronómica para reducir brechas de rendimiento.

Estas decisiones permitieron mantener flexibilidad productiva y optimizar la asignación de recursos en función de las condiciones del entorno.

En el cultivo de trigo, la campaña alcanzó una producción de aproximadamente 49 mil toneladas frente a 42 mil toneladas planificadas, lo que representa un incremento del 16%. Este resultado fue impulsado por el desempeño del establecimiento Centella, que registró un rendimiento de 6.100 kg/ha sobre una superficie de 4.300 hectáreas, constituyendo el valor más alto histórico para dicho establecimiento y aportando el 54% del volumen total del negocio.

En los establecimientos ubicados en la provincia de Buenos Aires se registraron rendimientos superiores a los planificados; sin embargo, las pérdidas de superficie asociadas a anegamientos afectaron el volumen final producido, generando una contribución inferior a la prevista en el Plan.

En maíz, la superficie sembrada alcanzó 7.090 hectáreas frente a las 8.100 hectáreas previstas, lo que representa una disminución del 13%. Parte de la superficie implantada fue destinada a la producción de forraje para la actividad ganadera, lo que implicó una reducción en el volumen disponible para grano. Como resultado, se estima una producción de 53 mil toneladas frente a las 62 mil toneladas previstas, lo que representa una disminución del 14%.

En soja de primera, se estima una producción de 19.500 toneladas frente a las 22.900 toneladas planificadas, lo que representa una disminución del 15%, explicada principalmente por la caída en los rendimientos del establecimiento Centella.

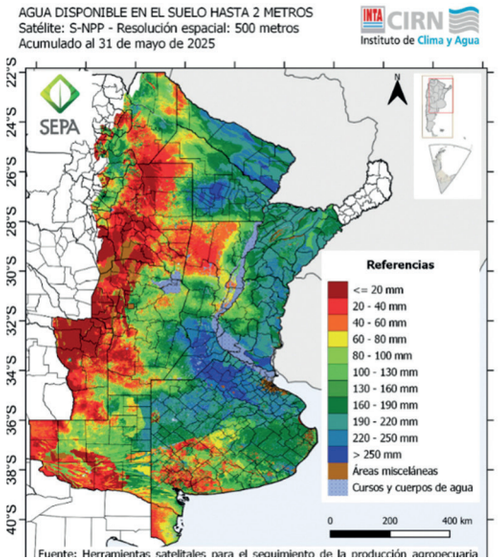
En soja de segunda, la producción estimada asciende a 25.500 toneladas frente a las 26.500 toneladas planificadas, lo que representa una disminución del 4%, asociada a menor superficie cosechada y al impacto de altas temperaturas y déficit hídrico durante el verano.

En conjunto, la producción total de soja alcanzaría aproximadamente 45.500 toneladas frente a las 49.400 toneladas contempladas en

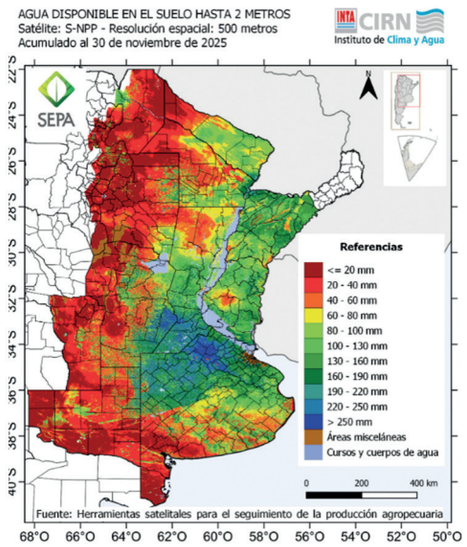
el Plan, lo que implica una disminución del 8%.

En cebada y girasol se registraron rendimientos satisfactorios en términos productivos; sin embargo, las pérdidas de superficie asociadas a excesos hídricos limitaron el volumen final obtenido, particularmente en girasol donde la producción alcanzó 501 toneladas frente a las 1.600 toneladas previstas.

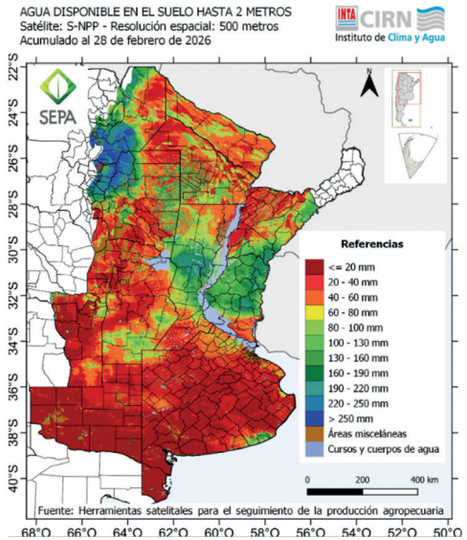
En conjunto, el desempeño agrícola evidencia la capacidad del negocio para gestionar la variabilidad climática, ajustar la planificación productiva y sostener niveles de producción en un entorno de alta incertidumbre.



OTOÑO 2025



PRIMAVERA 2025



VERANO 2026

Producción ganadera

Durante el ejercicio 2025/26, la producción total de carne se estructuró en dos sistemas productivos diferenciados. Se produjeron 2.458.853 kg a campo y 1.093.432 kg en feedlots, ubicados en dos de los cuatro establecimientos de la Compañía.

La producción a campo se ubicó 457.576 kg por debajo de lo planificado, principalmente como consecuencia de un menor stock inicial de hacienda, mientras que la producción de los corrales fue de 871.711 kg superando los volúmenes previstos, y compensando parcialmente este desvío, reflejando un ajuste en la estrategia productiva orientado a mejorar la eficiencia en la utilización de recursos y la captura de valor.

Producción a campo: 457.576 kg
producción de los corrales:871.711 kg

En términos de comercialización, se consolidó una mayor participación del sistema de terminación a corral, con 4.180.747 kg comercializados desde feedlot frente a 1.153.944 kg provenientes del sistema a campo.

Las condiciones climáticas del otoño e invierno de 2025 provocaron anegamientos en amplias superficies productivas, especialmente en la provincia de Buenos Aires, lo que evidencia la necesidad de contar con esquemas productivos flexibles que permitan sostener la continuidad operativa ante eventos climáticos adversos.

Frente a este escenario, se implementaron medidas de manejo como el traslado de hacienda entre establecimientos, asegurando la continuidad del proceso productivo y su posterior terminación a corral.

Durante la primavera, las condiciones climáticas favorecieron la disponibilidad de forraje, permitiendo el ingreso de animales con mayor peso a los corrales y, junto con márgenes favorables, la comercialización de animales con pesos superiores a los habituales.

El mercado ganadero mantuvo valores elevados en todas las categorías, favoreciendo la rentabilidad del negocio e impulsando tanto los precios de la hacienda destinada a faena como de vientres y reproductores.

En este contexto, se avanzó en la estrategia comercial y en la generación de valor a través de genética, mediante la realización del remate anual de la Cabaña La Biznaga, donde se comercializó la totalidad de la hacienda ofrecida:

Remate Cabaña La Biznaga 2025
45 toros (3 de pedigree y 42 puros controlados)
100 vacas con cría
150 vaquillonas preñadas.

El mercado ganadero mantuvo valores elevados en todas las categorías durante el ejercicio, favoreciendo la rentabilidad del negocio e impulsando los precios de la hacienda destinada a faena, así como de vientres y reproductores.
En este contexto, se avanzó con la preñez de vaquillonas destinadas a la venta como vientres en los establecimientos Biznaga y Centella, fortaleciendo la estrategia comercial del remate anual. Asimismo, se redefinió el destino productivo de parte de la hacienda, priorizando la venta de vientres por sobre la terminación a corral de aquellos animales aptos para ambos sistemas. También se incorporó el encierre de vacas de invernada para su posterior comercialización, ampliando las alternativas de valorización dentro del negocio ganadero.

Hacia el cierre del ejercicio, las condiciones climáticas del otoño resultaron más favorables y permitieron completar la totalidad de las implantaciones de pasturas previstas en el plan productivo. Ello contrasta con lo ocurrido en 2025, cuando las excesivas precipitaciones impidieron realizarlas en tiempo y forma, afectando la disponibilidad de recursos forrajeros durante buena parte del ejercicio.

En conjunto, la combinación de mejores precios, una mayor participación de la terminación a corral y las decisiones de manejo adoptadas permitió sostener la rentabilidad del negocio, a pesar del impacto que las condiciones climáticas tuvieron sobre la producción pastoril.





3.13 Innovación

GRI 3-3



La innovación en el Negocio Agropecuario se orienta a mejorar la eficiencia productiva y el uso responsable de los recursos en los sistemas agrícolas y ganaderos, mediante la incorporación de tecnologías, la optimización de prácticas de manejo y la integración de herramientas digitales en la operación.

En el sistema agrícola, la incorporación de tecnología se desarrolla en articulación con contratistas, promoviendo el uso de herramientas de agricultura de precisión. Entre las principales iniciativas se destacan la implementación de siembra variable de semilla y fertilizante, y el uso de sistemas de corte por sección o por surco en sembradoras, que permiten optimizar la aplicación de insumos en función de las condiciones de cada ambiente productivo.

Estas mejoras permiten alcanzar ahorros estimados de aproximadamente USD 31 por hectárea en el uso de semilla y fertilizantes, al tiempo que se establecieron incentivos económicos para fomentar la adopción de estas tecnologías por parte de los contratistas, mediante un reconocimiento adicional de USD 6,8 por hectárea sobre la tarifa de servicios. Estas prácticas contribuyen a mejorar la eficiencia en el uso de insumos y la productividad del sistema, reduciendo costos operativos y promoviendo una gestión más eficiente de los recursos agrícolas.

En materia de gestión operativa, se avanzó en la digitalización de las actividades productivas mediante la incorporación de la plataforma SIMA, que permite mejorar la trazabilidad de las operaciones agrícolas y optimizar el control de gestión a nivel de lote, cultivo y establecimiento. Esta herramienta contribuye a reducir tareas administrativas, mejorar la calidad de la información y fortalecer el proceso de toma de decisiones.

Asimismo, el negocio continúa promoviendo el desarrollo de contratistas agrícolas mediante esquemas de gestión que incentivan la adopción de nuevas tecnologías y prácticas productivas, alineando los incentivos económicos con la mejora de la eficiencia del sistema. En el sistema ganadero, la innovación se vincula con el mejoramiento continuo de la productividad y la calidad genética de la hacienda. En este sentido, se implementan programas de selección de reproductores, inseminación artificial y transferencia embrionaria, orientados a acelerar el progreso genético y mejorar el desempeño productivo.

Estos programas permiten fortalecer la calidad reproductiva y productiva del rodeo, asegurando la disponibilidad de genética adaptada a los sistemas productivos y contribuyendo a la generación de valor en el negocio, tanto en la producción de carne como en la comercialización de reproductores.

En complemento, la integración entre agricultura y ganadería permite mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, utilizando parte de la producción agrícola como insumo para la alimentación animal y optimizando la planificación del sistema productivo en su conjunto.

Estas mejoras contribuyen a la eficiencia del sistema productivo, reflejada también en un aumento de la intensificación del sistema, que pasó de 1,33 a 1,42 durante el ejercicio.

En conjunto, estas iniciativas reflejan un enfoque de innovación orientado a mejorar la eficiencia en el uso de insumos, fortalecer la trazabilidad y optimizar la productividad del sistema, contribuyendo a la resiliencia del negocio frente a la variabilidad climática y a la sostenibilidad de sus operaciones en el largo plazo.

3.14 Certificaciones y reconocimientos

GRI 2-28

El Negocio Agropecuario cuenta con certificaciones y reconocimientos que respaldan la gestión sostenible de sus sistemas productivos, la calidad de su producción y el cumplimiento de estándares ambientales, sociales y productivos, contribuyendo a su posicionamiento competitivo en el mercado agroindustrial.

En el ámbito de la producción agrícola, se destaca la certificación RTRS (Round Table on Responsible Soy), que acredita el cumplimiento de criterios de producción sustentable de soja y maíz en las cuatro estancias del negocio, abarcando aspectos vinculados con la gestión ambiental, el uso responsable de insumos, las condiciones laborales y la relación con la comunidad.

Asimismo, el negocio cuenta con la certificación FSA SAI (Farm Sustainability Assessment), aplicable a la producción de cebada en los establecimientos Magdala y Centella, que evalúa el desempeño en materia de sostenibilidad agrícola, incluyendo la gestión de suelos, insumos y procesos productivos bajo estándares internacionales.

En la producción ganadera, el feedlot Bellaca cuenta con certificaciones que garantizan el cumplimiento de estándares productivos, sanitarios, ambientales y de bienestar animal, asegurando la calidad del producto y su alineación con requerimientos de mercados exigentes.

Complementariamente, el negocio incorpora estándares de calidad genética en su producción ganadera, con certificación de la Asociación Argentina Angus en sus rodeos, lo que respalda los procesos de selección y mejoramiento genético orientados a optimizar el desempeño productivo y reproductivo.

En materia de reconocimientos, durante el ejercicio se obtuvieron premios relevantes en el ámbito ganadero, incluyendo el primer puesto en la categoría Novillo de Exportación Raza Británica y el segundo puesto en la categoría Macho Entero Joven, otorgados por la Sociedad Rural de 25 de mayo, que reflejan el nivel productivo y la calidad genética alcanzada

Asimismo, el negocio recibió reconocimiento por la implementación de buenas prácticas sustentables en la producción agrícola por parte de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), destacando el enfoque en la gestión responsable de los sistemas productivos.

En conjunto, estas certificaciones y reconocimientos reflejan un enfoque orientado a asegurar la sostenibilidad de los sistemas agrícolas y ganaderos, fortalecer la trazabilidad y calidad de los productos, y sostener el acceso a mercados cada vez más exigentes en términos de estándares ambientales, sociales y productivos.

04 Desempeño Social

Bienestar de los colaboradores

4.1 Enfoque de la gestión de colaboradores

GRI 3-1, 3-2, 2-7, 2-8



Durante el ejercicio 2025–2026, la gestión del talento se orientó a acompañar los cambios organizacionales y el proceso de revisión de estructuras, con foco en la mejora de la productividad, la eficiencia y la adaptación a un entorno dinámico.

La gestión de las personas se implementó mediante prácticas que, si bien cuentan con lineamientos corporativos, se aplicaron de forma flexible según las necesidades operativas y el proceso de transformación organizacional.

Dado el perfil de la operación, caracterizada por una alta proporción de colaboradores dentro de convenio, el modelo de gestión se centra en asegurar la continuidad operativa y el cumplimiento de los objetivos de cada negocio. En este segmento, se articula a través de esquemas de incentivos vinculados a la productividad, definidos en función de los requerimientos operativos y, en muchos casos, en el marco de negociaciones colectivas.

En paralelo, se avanzó en la implementación de herramientas digitales orientadas a ordenar procesos y ampliar el alcance de los sistemas de gestión, incluyendo aquellos vinculados a personal operativo y no informatizado.

En este marco, se mantiene el rol como uno de los principales empleadores en la región donde tiene su principal operación (Dpto Ledesma, Jujuy), con una estructura que reconoce el aporte de cada colaborador en función de su contribución al desempeño del negocio.

4.2 Estructura de la fuerza laboral

GRI 2-7, 2-8, 405-1 (parcial)

En línea con este enfoque, al cierre del ejercicio la dotación total alcanzó los 5.999 colaboradores.

La configuración de la fuerza laboral responde al perfil de una operación agroindustrial integrada, con predominio de personal en actividades productivas y operativas, mayoritariamente bajo esquemas de jornada completa y con una participación predominante de personal masculino, en línea con las características de las actividades industriales y agro productivas.

Desde el punto de vista etario, la mayor concentración se ubica en el rango de entre 31 y 50 años, lo que refleja un equilibrio entre experiencia operativa y recambio generacional. En términos geográficos, la dotación se encuentra principalmente concentrada en la provincia de Jujuy, donde se localiza la mayor parte de los colaboradores, complementada por presencia en otras provincias vinculadas a actividades productivas, industriales y comerciales.

5.999 colaboradores
Rango etario de entre 31 y 50 años
Mayor concentración en Jujuy
3.386 personas en empresas contratistas

Además del empleo directo, se genera un volumen significativo de empleo indirecto a través de la contratación de servicios asociados a la operación. En el período, el total de trabajadores vinculados a empresas contratistas ascendió a 3.386 personas, incluyendo servicios propios de la operación y actividades de apoyo.

En conjunto, el empleo directo e indirecto posiciona a la organización como un actor relevante en la generación de empleo en las regiones donde opera.



4.3 Gestión del empleo

GRI 401-1, 2-30

Sobre esta base, la gestión del empleo se mantuvo asociada al proceso de adecuación organizacional, enfocándose en la optimización de la estructura y la continuidad operativa.
La dinámica de la dotación se caracterizó por la reasignación de funciones y la reorganización de roles, en línea con las necesidades de los distintos negocios.

El esquema de relaciones laborales se mantiene mayoritariamente bajo convenios colectivos, en función de la alta participación de personal dentro de convenio. En este segmento, la gestión del empleo se articula con los procesos de negociación colectiva que definen condiciones laborales y esquemas salariales.

En conjunto, se orientó a sostener la capacidad operativa y acompañar el proceso de transformación interna, manteniendo la estabilidad necesaria para el desarrollo de las actividades.



4.4 Experiencia del colaborador y beneficios

GRI 3-3, 403-1, 403-3, 4035, 403-9

En complemento al modelo de gestión, se desarrollaron iniciativas orientadas a fortalecer la experiencia del colaborador y acompañar las condiciones de trabajo.

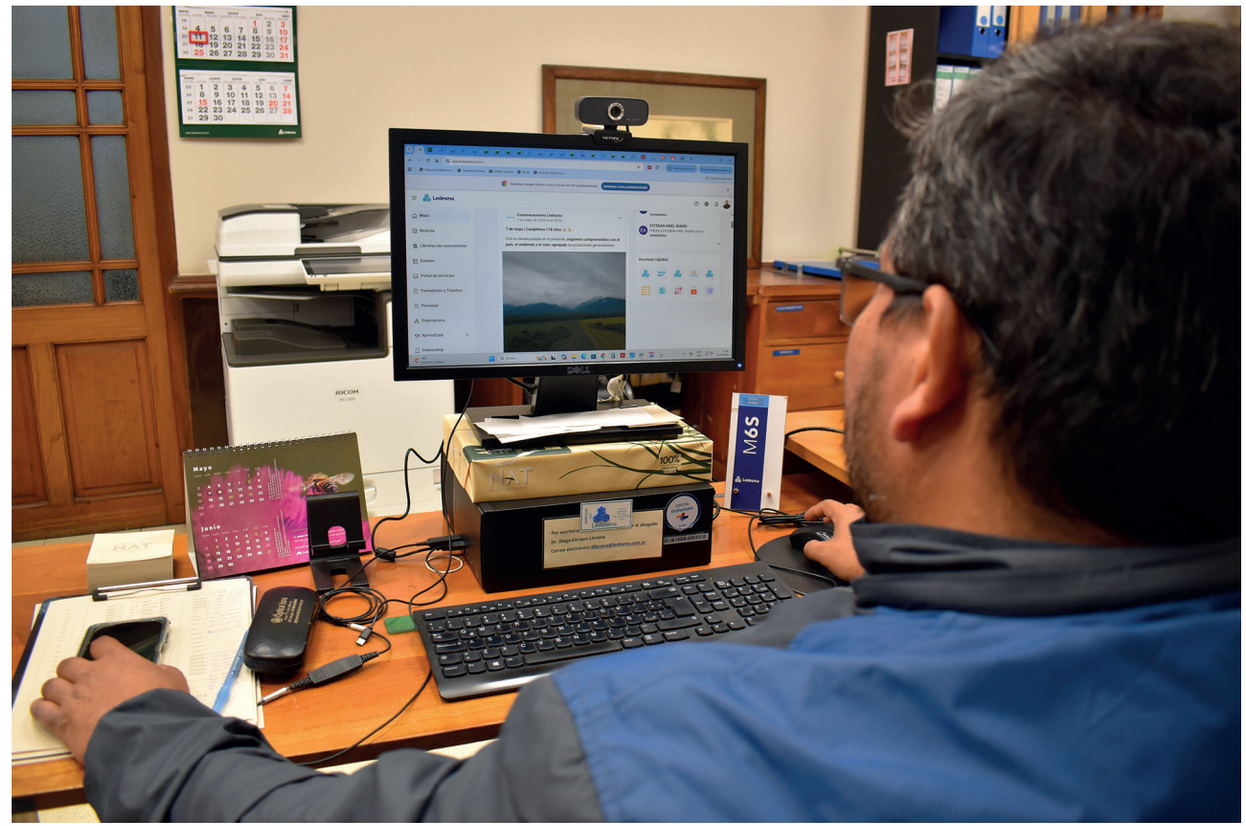
En este contexto, se consolidó el uso de la plataforma digital Humand como canal central de interacción y gestión, integrando comunicación, capacitación y procesos operativos en un entorno único. Actualmente, cuenta con más de 5.900 usuarios activos, de cuales el 75% ingresa al menos una vez a la semana. Durante los primeros meses, se logró implementar más de 6 módulos, lo que permitió posicionarla como un canal principal de gestión interna.

La implementación generó mejoras concretas en distintos procesos. En gestión documental, se alcanzó más del 75% de cumplimiento en la firma de documentos, mejorando la trazabilidad y orden de la información. A través del portal de servicios, se centralizaron más de 64.600 solicitudes, eliminando un canal operativo completo y facilitando la adopción digital, incluso en perfiles de colaboradores de campo.

Comunidad Ledesma
5.900 usuarios activos
75% ingresa al menos una vez por semana
75% de cumplimiento en la firma de documentos
64.600 solicitudes gestionadas

En materia de comunicación, la plataforma permitió unificar el formato para el 100% de los colaboradores, reemplazando canales previos y fortaleciendo la interacción mediante comentarios, reacciones y métricas de visualización.

El nivel de adopción alcanzado fue reconocido externamente en octubre de 2025, cuando la organización recibió el Engagement Excellence Award 2025, que destaca el compromiso y la participación de los colaboradores en el uso de la plataforma.



En línea con este enfoque, se continuó con el programa de beneficios "MÁS", consolidándolo como un esquema transversal para todos los colaboradores. Este programa estructura la propuesta de valor en cuatro dimensiones: ahorro, desarrollo, bienestar y flexibilidad, integrando beneficios comunes y adaptaciones según ubicación y perfil. Incluye iniciativas vinculadas a financiamiento, apoyo familiar, flexibilidad laboral, salud y actividades recreativas, entre ellas préstamos personales, licencias extendidas, horarios flexibles y propuestas deportivas.

En este marco, la gestión de beneficios incluye esquemas de licencias vinculadas a la vida familiar, cuyo uso y seguimiento permiten evaluar la continuidad laboral. Durante el período, se registraron instancias de utilización de licencias por nacimiento, con tasas de retorno al trabajo cercanas al 100%, lo que refleja la capacidad de retención de la organización y la sostenibilidad del vínculo con los colaboradores.

Adicionalmente, en Libertador General San Martín, la gestión del bienestar se complementa con iniciativas externas vinculadas a la comunidad, como el Club Atlético Ledesma, una institución deportiva sin fines de lucro que reúne a aproximadamente 300 colaboradores de la compañía y a sus familias. En este contexto, el acceso al club se configura principalmente como un beneficio para los colaboradores, promoviendo espacios de integración y la práctica de actividades deportivas.

En conjunto, estas iniciativas combinan herramientas de gestión, programas específicos y beneficios que acompañan el desarrollo del trabajo y contribuyen a consolidar una experiencia del colaborador alineada con las necesidades del negocio.



4.5 Desarrollo y capacitación

GRI 404-1, 404-2

El desarrollo de capacidades se orientó a fortalecer competencias técnicas y de gestión clave para la operación, definidas en función de necesidades vinculadas al desempeño y los requerimientos de cada área.

En este contexto, se avanzó en la incorporación del módulo de aprendizaje en la plataforma Humand, permitiendo centralizar la gestión de la capacitación y su seguimiento en un entorno digital único.

La implementación amplió el alcance de la formación, con más de 4.700 colaboradores que completaron al menos un curso con evaluación, y una oferta estructurada en 39 categorías de formación, combinando contenidos obligatorios y opcionales.

Aprendizaje en Humand

4.700 colaboradores completaron al menos un curso
39 categoría de formación
11,2 horas promedio de capacitación online y presencia por colaborador

Los contenidos incluyen capacitaciones corporativas, formación técnica y desarrollo personal, integrando necesidades operativas con contenidos transversales.

El uso de la plataforma mejoró la accesibilidad –incluyendo personal operativo– y la trazabilidad de los procesos formativos, incorporando modalidades de aprendizaje autogestionado y certificación digital.

El promedio de horas de capacitación online y presencial por colaborador alcanzó 11,2 horas en el período.

Asimismo, durante este ejercicio, se implementó un programa de formación para supervisores que alcanzó a 240 referentes de las principales unidades de negocio, con 18 horas de formación, orientado al fortalecimiento del liderazgo, la comunicación y la gestión de equipos en entornos operativos.
Estas instancias fortalecen el liderazgo de cercanía como factor clave para la eficiencia, la seguridad y la calidad del trabajo.



4.6 Enfoque de la gestión de colaboradores

GRI 3-3, 403-1, 403-3, 4035, 403-9

En línea con el proceso de adecuación organizacional y la necesidad de sostener condiciones operativas seguras, durante el ejercicio 2025–2026 la gestión de Salud y Seguridad Ocupacional (SySO) se orientó a dar continuidad y fortalecer los lineamientos existentes, acompañando las operaciones mediante un enfoque sistemático basado en la prevención de riesgos, la mejora continua y el cumplimiento de estándares internacionales.

La organización cuenta con un sistema de gestión estructurado bajo los lineamientos de la norma ISO 45001, aplicable a la totalidad de sus operaciones, incluyendo instalaciones productivas, administrativas y actividades de contratistas.
Este sistema establece como objetivo la prevención de accidentes y enfermedades laborales, bajo el principio de que ninguna situación operativa justifica la exposición a riesgos para las personas.

La gestión se organiza en torno a roles y responsabilidades claramente definidos: la dirección establece prioridades y asigna recursos, los niveles de liderazgo implementan y supervisan el sistema, y los colaboradores participan activamente en la identificación y prevención de riesgos.



4.7 Modelo de gestión y cultura de seguridad

GRI 3-3, 403-1, 403-3, 4035, 403-9

La gestión de seguridad se basa en principios de prioridad, liderazgo, cumplimiento normativo, formación y responsabilidad compartida, promoviendo una cultura de prevención en todos los niveles de la organización.

El sistema contempla la participación activa del personal propio y de contratistas a través de herramientas de gestión del riesgo aplicadas de manera sistemática en las operaciones. Estas incluyen, entre otras, matrices de identificación de peligros y evaluación de riesgos (IPER), permisos de trabajo, procedimientos para tareas críticas, sistemas de control de energías peligrosas (LOTO) y mecanismos de reporte e investigación de incidentes.

Asimismo, se desarrollan instancias regulares de gestión de seguridad, incluyendo reuniones, inspecciones, simulacros y capacitaciones, que fortalecen la identificación de riesgos y la mejora continua en los entornos de trabajo.



4.8 Principales iniciativas del período

Durante el período se desarrollaron acciones orientadas a fortalecer la cultura de seguridad y la gestión operativa:

- Implementación del programa The Risk Factor, orientado a reforzar la identificación preventiva de riesgos en las operaciones.
- Lanzamiento de los 10 Críticos de Seguridad Ledesma, enfocados en la prevención de eventos de alto impacto.
- Gestión del Comité Central de Seguridad
- Digitalización de procesos mediante SySOWEB.
- Ejecución del programa Prevenir es Mejor 25/26.
- Desarrollo de comités mixtos en negocios clave.
- Realización de la Semana de la Seguridad 2026.

En paralelo, se promovieron acciones de vinculación externa, incluyendo participación en iniciativas de formación y prevención junto a instituciones locales y educativas.





4.9 Inversión en seguridad

Durante el ejercicio se realizaron inversiones orientadas a fortalecer la infraestructura y los sistemas de gestión de seguridad, incluyendo mejoras en redes contra incendios, equipamiento operativo, herramientas digitales y espacios de formación.

Inversión en Higiene y Seguridad 2025-2026	2022/2023
Programa The Risk Factor para el Negocio de azúcar y alcohol	41.172.300
Mejora de Red contra Incendios en complejo agroindustrial Ledesma	1.349.840.717
Nueva oficina SySO y sala de formación	439.171.200
Compras de equipos para seguridad	44.740.566
TOTALES	**1.874.924.783**

4.10 Salud ocupacional

GRI 403-3

La gestión de la salud se articula a través del servicio de Salud Ocupacional, que coordina los exámenes periódicos, la atención médica en consultorios y el seguimiento de casos laborales y no laborales.

Durante el período se desarrollaron campañas de prevención dirigidas a colaboradores y, en algunos casos, a la comunidad, abordando enfermedades endémicas y riesgos sanitarios relevantes para la región.

En total, se registraron 9.588 atenciones médicas, con mayor concentración en áreas operativas, en línea con el perfil productivo de las actividades.

4.11 Formación en seguridad

GRI 403-5

La organización implementa un programa anual de capacitación en seguridad que abarca a la totalidad del personal y, en determinados casos, a empresas contratistas.

Durante el período se registraron:

- 5.900 colaboradores capacitados
- 21.515 horas de formación en seguridad

Las temáticas incluyen gestión de riesgos, prevención de accidentes, seguridad vial, sustancias químicas, trabajo en altura, manejo de equipos y preparación para emergencias, entre otras.

Temáticas programadas	Hs de formación
Temáticas programadas	442
Temáticas programadas	390
Temáticas programadas	1070
Temáticas programadas	1876
Temáticas programadas	1416
Temáticas programadas	962
Temáticas programadas	535
Temáticas programadas	1402
Temáticas programadas	943
SGSySO - Procedimientos del sistema de gestión	1820
Loto - bloqueo y etiquetado de energías peligrosas	1904
Temática programada	655
The Risk Factor	8100
TOTALES	**21.515**



4.12 Desempeño en seguridad

GRI 403-9

Durante el ejercicio 2025-2026:

Los resultados del período reflejan un contexto operativo exigente, en el cual la gestión de seguridad continuó implementándose de manera sistemática, sosteniendo los lineamientos del sistema y las acciones de prevención en toda la organización.

En este marco, se mantiene como prioridad el fortalecimiento continuo de la gestión del riesgo, la cultura de seguridad y las prácticas preventivas, con el objetivo de mejorar los indicadores y consolidar condiciones de trabajo seguras en las operaciones.

Salud y seguridad en colaboradores	2022/2023	2023/2024	2025/2026
Cantidad de horas trabajadas	11.646.609,25	11.880.202,23	10.416.695,88
Índice de Frecuencia (IF)	5,69	4,8	5,09
Índice de Gravedad (IG)	0,16	0,1	0,23
Índice de duración media (IDM)	28,73	21,74	44,75
Safety Index	7,83	5,26	10,26
Índice de desempeño	98%	98%	62%
Cantidad de enfermedades profesionales denunciadas	55	21	
Muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	No reportado	1	1

4.13 Seguridad vial

Como parte de la gestión integral de riesgos operativos, la organización implementa una política de seguridad vial orientada a prevenir siniestros vinculados a las actividades logísticas y de transporte.

Esta política se basa en principios de comportamiento seguro, control de condiciones de conducción, seguridad de los vehículos e infraestructura, con alcance a colaboradores y empresas contratistas.

Su implementación se integra al sistema de gestión de seguridad, contribuyendo a la reducción de riesgos en operaciones con alta movilidad y al fortalecimiento de la cultura preventiva.

GRI 3 3, 203 1, 413 1

4.14 Enfoque de gestión

La gestión de Relaciones con la Comunidad se orienta a contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades donde la organización desarrolla sus operaciones, mediante un modelo estructurado de inversión social privada de largo plazo, articulado con actores del territorio.

En línea con el contexto de transformación organizacional, durante el ejercicio 2025–2026 se sostuvo y fortaleció este modelo, priorizando la generación de valor compartido, el desarrollo de capacidades locales y la consolidación de condiciones de desarrollo territorial.

La estrategia se implementa a través de programas diseñados desde una perspectiva integral, que combinan desarrollo económico, inclusión social y sostenibilidad ambiental, con foco en el territorio y en la articulación público-privada.



4.15 Estrategia y modelo de intervención

La inversión social se organiza en cuatro ejes estratégicos: educación, empleo y empleabilidad, salud y bienestar, y deporte y cultura. A través de estos ejes, la organización implementa iniciativas de intervención sostenida orientadas al fortalecimiento de capacidades, la generación de oportunidades y la mejora de condiciones de desarrollo en las comunidades donde opera.

De manera transversal, la gestión incorpora el fortalecimiento institucional y la articulación con gobiernos locales, organizaciones sociales, instituciones educativas, universidades y comunidades, lo que permite ampliar el alcance e impacto de las acciones. Asimismo, las iniciativas se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrando un enfoque de desarrollo a largo plazo.



4.16 Alcance territorial

Durante el ejercicio, las acciones alcanzaron 9 localidades en la provincia de Jujuy, principalmente en los departamentos de Ledesma, Santa Bárbara y Valle Grande.

Adicionalmente, se desarrollaron iniciativas en Entre Ríos, Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, vinculadas a las operaciones productivas y administrativas de la compañía, lo que refleja la integración entre la gestión social y la presencia territorial del negocio.

Provincia de Jujuy:

Dpto. Ledesma
Dpto. Santa Bárbara
Dpto. Valle Grande



4.17 Inversión Social

Durante el período 2025–2026:

- $890.000.000 de inversión social total.
- $563,7 millones destinados a programas directos.
- 23 programas implementados.
- Más de 60 organizaciones articuladas.

La inversión se orienta principalmente a programas de impacto sostenido y al desarrollo de capacidades locales, priorizando iniciativas con potencial de continuidad en el territorio.



4.18 Resultados del período

La gestión se implementó en 9 localidades, con programas activos en los distintos ejes de intervención, articulando con actores locales y consolidando una red de trabajo institucional en el territorio.

Los resultados reflejan una escala de intervención territorial relevante, con un enfoque basado en la continuidad de las acciones y la consolidación de vínculos con las comunidades.

Empleo y empleabilidad

El enfoque se orienta al desarrollo de capacidades para el trabajo, la formación técnica y la mejora de condiciones de empleabilidad, mediante la implementación de programas que integran formación en oficios, habilidades digitales y articulación entre educación y empleo.

Durante el período se consolidó una oferta formativa diversificada que incluye diplomaturas universitarias, programas tecnológicos y capacitación técnica, con modalidades presenciales, virtuales y de vinculación institucional que permiten ampliar el acceso a distintos perfiles poblacionales.





Principales resultados:

- Más de 1.100 personas capacitadas.
- 657 personas certificadas en cursos del Programa de Innovación y Tecnología.
- 420 participantes en formación en oficios.
- 120 alumnos becados en 2 diplomaturas implementadas junto a la UNJU.
- 44 egresados durante el período.
- 3 localidades alcanzadas mediante la implementación conjunta del Proyecto Ecomuebles impulsado por la Federación Nacional Campesina (FNC): Fraile Pintado Ldor. Gral. San Martín y Calilegua.

Durante el 2026 se midió el impacto de la Diplomaturas implementadas de "Gestión de Datos" y "Habilidades digitales para el Empleo", cuyas evaluaciones realizadas evidencian resultados concretos en el desarrollo de capacidades y en la empleabilidad de los participantes. Se observa un alto nivel de adopción de conocimientos y mejora de competencias, con impacto en trayectorias educativas y laborales.

Los indicadores muestran que la mayoría de los participantes desarrolló nuevas habilidades, fortaleció su perfil profesional y continuó procesos de formación, con impacto tanto en inserción laboral como en desarrollo de emprendimientos.
Asimismo, se registra una participación significativa de jóvenes en edad activa y una presencia creciente de mujeres en programas tecnológicos.

En conjunto, estos resultados reflejan la contribución de las iniciativas a la mejora de la empleabilidad y al desarrollo de capital humano en el territorio, especialmente en perfiles jóvenes.

Educación

Las iniciativas educativas se orientan a mejorar la calidad de los aprendizajes, fortalecer capacidades docentes y acompañar trayectorias escolares mediante programas de implementación sostenida en el tiempo.

Durante el período se consolidaron programas con continuidad de varios ciclos, lo que permitió generar mejoras progresivas en el desempeño educativo y fortalecer las instituciones participantes.

Principales resultados:

- 16.591 alumnos de 120 escuelas de Región V de nivel inicial, primario y secundario recibieron en donación, cuadernos y repuestos escolares.
- 272 estudiantes en prácticas profesionales supervisadas (PPS) en las instalaciones de la compañía.
- 200 alumnos y 4 instituciones educativas en el Programa Emprendamos que ya lleva 5 años de implementación.
- 125 equipos informáticos donados.
- 40 alumnos nivel secundario participantes en Programa de Innovación Tecno-Productiva de la UIA
- 2 programas educativos implementados en 3 instituciones educativas por quinto año consecutivo para potenciar las competencias matemáticas y la comprensión lectora.

Durante el primer semestre el 2026 se midió el impacto de la implementación de 5 años de los programas Matepractic y Aprendo Leyendo, con los siguientes resultados generales. Los programas muestran mejoras sostenidas en indicadores educativos relevantes, evidenciando avances en el desempeño académico y en la participación de los estudiantes. En particular, se observa una mejora progresiva en el desempeño de los estudiantes en programas de intervención sostenida, evidenciando el efecto de continuidad en los aprendizajes.

Se registra un incremento significativo en competencias matemáticas y en la participación en procesos de aprendizaje, lo que refleja una mayor apropiación de contenidos y compromiso con las actividades educativas. Asimismo, se evidencian mejoras en el desarrollo de habilidades específicas, incremento en la participación docente y expansión del alcance institucional de las iniciativas.

Las intervenciones contribuyen a instalar capacidades pedagógicas en las instituciones educativas, fortaleciendo el rol docente y generando condiciones para la continuidad de los procesos de mejora más allá de la duración de los programas. El enfoque de trabajo, basado en formación, acompañamiento, monitoreo y uso de herramientas digitales, permite sostener procesos educativos de mejora progresiva en el tiempo.





Salud y bienestar

La gestión se orienta a fortalecer el sistema público de salud, mejorar capacidades institucionales y promover acciones de prevención mediante articulación con organismos públicos y actores del sistema sanitario.

Durante el período se acompañó a hospitales y centros de salud mediante aportes en insumos, equipamiento, campañas sanitarias y formación de recursos humanos.

Principales resultados:

- 21 estudiantes en formación médica realizaron su rotatorio a través del programa de Medicina Itinerante y Telemedicina.
- Articulación con hospitales y centros de salud.
- Articulación en campañas de salud integral con foco en la problemática del Dengue en los Municipios de El Talar; Calilegua, Caimancito y COE Dengue Ledesma.
- Programa de Prevención en Salud Mental y Adicciones con acompañamiento a 9 organizaciones de la sociedad civil.

Las acciones contribuyen a mejorar la capacidad de respuesta del sistema sanitario local, ampliar el acceso a servicios y fortalecer la coordinación entre actores del territorio.

Deporte y cultura

El deporte se gestiona como herramienta de inclusión, integración y desarrollo social, promoviendo la participación de niños, jóvenes y familias en espacios comunitarios.

Principales resultados:

- Más de 3.000 participantes de localidades de Jujuy y Salta en el Torneo Integración implementado hace más de 10 años.
- Más de 880 niños adolescentes y adultos participantes en programas de formación deportiva y recreación del Club El Talar.

Estas iniciativas contribuyen a la promoción de hábitos saludables, el fortalecimiento de vínculos comunitarios y la generación de espacios de participación social.

Fortalecimiento institucional

Las acciones en este eje se orientan a fortalecer la capacidad de gestión de instituciones públicas y comunitarias, acompañando iniciativas clave para el desarrollo local.

Principales resultados:

- 7 municipios acompañados del Área de Influencia Directa de la Empresa.
- 22.700 bolsas de cemento entregadas a 5 municipios.
- 29 comedores y merenderos apoyados de 4 localidades.



- 2.511 beneficiarios directos en comedores y merenderos.
- 21.744 unidades de alimentos distribuidas.
- 36 instituciones beneficiadas del Programa de donación de productos institucionales. Con alcance a 10 localidades (Resmas A4; Oficio, azúcar). 1.770 kg de azúcar entregados.

Estas acciones generan aportes concretos en infraestructura comunitaria, seguridad alimentaria y funcionamiento institucional, fortaleciendo redes de apoyo en el territorio y acompañando a organizaciones clave.

Consolidan capacidades locales y contribuyen al sostenimiento de redes comunitarias, especialmente en contextos de mayor vulnerabilidad social.

En conjunto, la gestión del talento, la seguridad y la relación con las comunidades se orienta a sostener la operación, fortalecer capacidades y asegurar condiciones adecuadas para el desarrollo del negocio.

Las acciones desarrolladas en estos ámbitos contribuyen a consolidar el capital humano, gestionar riesgos operativos y acompañar el desarrollo del entorno, en línea con el proceso de transformación que atraviesa la organización.



05 Desempeño Ambiental

Preservación del Ambiente

GRI 303, 302, 303, 304, 305, 306, 307

5.1 Enfoque de gestión ambiental

GRI 3-3



Ledesma desarrolla actividades agrícolas e industriales en las provincias de Jujuy, San Luis, Entre Ríos, Salta y Buenos Aires, con una fuerte concentración de sus procesos agroindustriales en Jujuy, vinculados a la producción de caña de azúcar, papel, envases biodegradables, alcohol, bioetanol, productos químicos, frutas y jugos. En esta provincia, las operaciones se desarrollan en la ecorregión de las Yungas, uno de los ecosistemas de mayor biodiversidad de la Argentina, lo que configura el contexto ambiental en el que se integra la actividad productiva.

A lo largo de su historia, la compañía ha sostenido que la generación de valor económico se encuentra vinculada a la preservación del ambiente y al uso responsable de los recursos naturales, integrando estos principios en la gestión productiva y en la planificación de largo plazo. La Política Ambiental se basa en el cumplimiento normativo, la prevención, la eficiencia en el uso de recursos, la minimización de impactos, la innovación y la mejora continua. Este enfoque se implementa de manera transversal mediante un Comité de Medio Ambiente que articula la gestión entre las distintas áreas operativas y de soporte.

Durante el ejercicio 2025–2026, en un contexto de transformación organizacional orientado a sostener la operación y fortalecer la eficiencia productiva, la compañía avanzó en la expansión de sistemas de riego más eficientes, la certificación de créditos de carbono, el mantenimiento de certificaciones ambientales y la mejora en sus indicadores de emisiones, en línea con su gestión ambiental de largo plazo.

5.2 Biodiversidad y uso del suelo

GRI 304, GRI 101



La gestión de la biodiversidad forma parte del modelo productivo, integrando prácticas de conservación y producción en el uso del territorio.

El enfoque de conservación tiene antecedentes de largo plazo. En 1979, la compañía donó 76.000 hectáreas para la creación del Parque Nacional Calilegua, contribuyendo a la protección de la ecorregión de las Yungas. Posteriormente, la región fue declarada Reserva de Biósfera por la UNESCO, consolidando la relevancia ambiental del territorio donde opera la compañía.

Actualmente, Ledesma gestiona aproximadamente 157.000 hectáreas en Jujuy, de las cuales cerca de 100.000 hectáreas se destinan a la conservación de la naturaleza, bajo un esquema que integra producción y preservación de ecosistemas.

Jujuy

En 1979, Ledesma donó 76.000 hectáreas para la creación del Parque Nacional Calilegua.
Gestiona aproximadamente 157.000 hectáreas en Jujuy.
100.000 hectáreas se destinan a la conservación de la naturaleza.

Estas acciones se desarrollan en articulación con la Fundación ProYungas, organización con la que se implementan programas de monitoreo ambiental y el enfoque de Paisaje Productivo Protegido, orientado a compatibilizar la conservación de los ecosistemas naturales con el desarrollo de actividades productivas.

Entre las principales prácticas se incluyen:

- Monitoreo de fauna terrestre, con registro de más de 30 especies relevantes, incluyendo especies en categorías de amenaza, como yaguareté, tapir y oso hormiguero.
- Relevamiento de flora mediante parcelas permanentes en bosques nativos y áreas de restauración.
- Monitoreo de cuencas, incluyendo seguimiento de indicadores biológicos como peces e invertebrados acuáticos, junto con parámetros fisicoquímicos de calidad del agua.

En las operaciones agrícolas de Jujuy, la gestión de los cultivos incorpora prácticas agronómicas orientadas a sostener la productividad y preservar los recursos naturales, incluyendo la rotación de cultivos, el monitoreo sistemático por lote y la aplicación de insumos en función de requerimientos específicos identificados mediante análisis agronómicos.

Estas prácticas se desarrollan en articulación con instituciones técnicas y de investigación del sector, tales como INTA, la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC), CREA Yungas, la Chacra Experimental Agrícola Santa Rosa y la red Caña Sin Fronteras, lo que permite fortalecer la gestión ambiental aplicada al sistema productivo y mejorar la adaptación a las condiciones del territorio.

En las operaciones ubicadas en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, la biodiversidad se gestiona mediante la conservación de áreas naturales dentro de establecimientos productivos, incluyendo reservas que contribuyen a la preservación de la fauna y al mantenimiento de la diversidad biológica en entornos agrícolas y ganaderos.

Entre Ríos

Conservación de áreas naturales
Reservas que contribuyen a la preservación de la fauna y al mantenimiento de la diversidad biológica

Las evaluaciones realizadas identifican la presencia de especies clasificadas según la Lista Roja de la UICN en distintas categorías de conservación, incluyendo especies en peligro crítico, en peligro y vulnerables, lo que refuerza la relevancia de la gestión ambiental en estos territorios.

En el marco de la gestión productiva, la compañía monitorea el uso de insumos agrícolas, incluyendo fitosanitarios y fertilizantes, aplicando criterios de clasificación y control orientados a mejorar su uso eficiente y gestionar los riesgos asociados en los sistemas productivos, contribuyendo a sostener la productividad del sistema.

Plan de Conservación y Manejo de Bosques Nativos

En el marco de la Ley Nacional de Bosques N° 26.331, la compañía implementa planes de conservación y manejo forestal que integran criterios productivos y ambientales, en línea con el enfoque histórico de Ledesma de integrar producción y conservación en el territorio.

El Plan de Manejo Forestal Sostenible cuenta con factibilidad ambiental otorgada por la autoridad de aplicación y abarca una superficie de 7.154 hectáreas de bosques nativos en categoría II, con un horizonte de ejecución de 20 años. Este esquema contempla un área de aprovechamiento anual aproximada de 477 hectáreas y una producción estimada de 4.800 m³ de madera por año, en línea con la tasa de crecimiento del bosque.

Plan de Manejo Forestal Sostenible

7.154 hectáreas de bosques nativos en categoría II
477 hectáreas de aprovechamiento anual
4.800 m³ de producción madera por año

El plan se orienta a asegurar una producción sostenible de madera de especies nativas, compatible con la capacidad de regeneración del bosque y con la conservación de sus funciones ecológicas.

Asimismo, incorpora el monitoreo continuo de biodiversidad en las áreas de aprovechamiento, con el objetivo de evaluar los impactos de la actividad y ajustar las prácticas de manejo en función de los resultados obtenidos.

Como parte de los planes operativos anuales, se desarrollan campañas de relevamiento de fauna mediante el uso de cámaras trampa, junto con herramientas digitales de registro y monitoreo ambiental, además de programas de educación ambiental en el territorio.

Complementariamente, el plan incluye la actualización del ordenamiento territorial predial, así como la implementación de programas de prevención y control de incendios forestales, integrando la gestión productiva con la protección del ecosistema.

5.3 Gestión del agua

GRI 303



El agua es un recurso esencial para las operaciones agroindustriales y para el equilibrio de los ecosistemas donde se desarrollan las actividades, particularmente en la ecorregión de las Yungas.

En Jujuy, aproximadamente el 95% de la superficie cultivada se encuentra bajo riego, mientras que el restante 5% se desarrolla en condiciones de secano. El sistema se abastece a partir de cursos de agua provenientes de cuencas montañosas, distribuidos mediante una red de canales que permiten su conducción hacia las áreas productivas. Se emplean sistemas por gravedad, aspersión y goteo, donde los sistemas presurizados permiten alcanzar niveles de eficiencia de entre 75% y 95% en el uso del recurso.

Durante el período, se avanzó en la mejora de la eficiencia hídrica mediante:

- Expansión de sistemas de riego por aspersión con aprovechamiento de energía gravitacional
- Monitoreo satelital del estado hídrico de los cultivos
- Implementación de compuertas tele comandadas en los canales de riego

Estas herramientas permiten optimizar la asignación del recurso hídrico, mejorar la eficiencia del riego y reducir consumos innecesarios, aportando información en tiempo real para la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos productivos.

Adicionalmente, la gestión del agua en los sistemas productivos se complementa con herramientas de monitoreo y control que permiten ajustar la aplicación del recurso en función de las condiciones climáticas y las necesidades del cultivo, contribuyendo a optimizar su uso.

El enfoque de riego se integra a una gestión agronómica más amplia, que permite sostener niveles de productividad y reducir pérdidas asociadas a la variabilidad climática, fortaleciendo la eficiencia en el uso del recurso hídrico.

En las operaciones agrícolas ubicadas en Buenos Aires y Entre Ríos, la gestión del agua se desarrolla principalmente a partir de fuentes subterráneas, en un proceso progresivo de mejora en la medición y gestión del recurso, en línea con las prácticas operativas de cada establecimiento.

Adicionalmente, la compañía cuenta con certificaciones internacionales en gestión del agua, como Global G.A.P. SPRING en sus operaciones frutícolas.



5.4 Energía y emisiones de gases de efecto invernadero

GRI 302, 305



La compañía se abastece de energía eléctrica y térmica, integrando el uso de biomasa como fuente renovable a partir de residuos de la cosecha de caña de azúcar, utilizada en la generación de vapor y electricidad en los procesos industriales. Se implementan programas de eficiencia energética orientados a la optimización de los sistemas productivos, incluyendo mejoras en aire comprimido y modernización de sistemas de iluminación.

Ledesma cuenta con un inventario de emisiones de gases de efecto invernadero con 18 años de continuidad, desarrollado según el Protocolo GHG. Durante el ejercicio 2025–2026 las emisiones totales alcanzaron 476.105 tCO_2eq:

- Alcance 1: 433.132 tCO_2eq
- Alcance 2: 9.833 tCO_2eq
- Alcance 3: 33.139 tCO_2eq

Las emisiones directas representan el 91% del total y dentro de ellas el 70% se asocia a la generación y consumo de energía, mientras que el resto corresponde a transporte (10%), producción agrícola (8%), procesos industriales (4%) y gestión de residuos y efluentes (7%), lo que permite identificar los principales impulsores de las emisiones y orientar las acciones de reducción.

Durante el período se certificaron 4.723 créditos de carbono, vinculados a prácticas agrícolas regenerativas que contribuyen a la reducción y remoción de emisiones en la cadena de valor.

5.5 Gestión de residuos y efluentes

GRI 306



La gestión de residuos sólidos y peligrosos es un componente central de la gestión ambiental, con foco en la reducción, separación en origen y valorización de materiales. La compañía aplica una política basada en las "5R": reeducar, reducir, reutilizar, reciclar y recuperar, complementada con sistemas certificados de gestión ambiental.

Principales Resultados:

- Se recuperaron 3.140 toneladas de residuos reciclables (85% del total de residuos sólidos industriales)
- Se enviaron a disposición final 555 toneladas de residuos.

La valorización de residuos permite su reintegración como materia prima en otros procesos productivos. Los ingresos derivados de estas operaciones permiten cubrir los costos asociados a la recolección, acondicionamiento y disposición final de los residuos generados.

En el sistema productivo, la cosecha en verde permite la recuperación de residuos agrícolas que son utilizados como biomasa para la generación de energía, integrándose a la matriz energética de la operación.

Este aprovechamiento de subproductos contribuye a la eficiencia del sistema productivo, a la optimización del uso de recursos y a la reducción de la dependencia de fuentes energéticas convencionales, en línea con los principios de economía circular aplicados a las operaciones agroindustriales.

En las operaciones agrícolas de Buenos Aires y Entre Ríos, se complementa esta gestión mediante la reutilización y reciclaje de materiales como pallets, envases y silo bolsas, integrados a circuitos de recuperación y tratamiento autorizados.

En relación con efluentes, la compañía opera el Sistema Integral de Tratamiento de Efluentes (SITE), que permite gestionar los efluentes líquidos industriales y mantener las aguas del río San Francisco dentro de los niveles de calidad establecidos por la normativa vigente.

5.6 Cumplimiento ambiental y certificaciones

GRI 307

La compañía cumple con la normativa ambiental vigente en los territorios donde opera, incluyendo la Ley General del Ambiente de la provincia de Jujuy y sus regulaciones complementarias. Cuenta con certificaciones que respaldan la gestión ambiental y productiva en sus distintos negocios, entre las que se destacan:

- ISO 14001:2015 para la gestión integral de residuos en el complejo agroindustrial
- Certificación Producto Yungas para actividades productivas en la ecorregión de las Yungas
- Certificación RTRS para la producción agrícola sustentable de soja y maíz
- Certificación FSA SAI para producción agrícola en establecimientos específicos
- Certificaciones sanitarias y ambientales en sistemas de producción ganadera, incluyendo feedlots habilitados para exportación

Estas certificaciones tienen distinto alcance según la actividad y reflejan la adopción de estándares ambientales y productivos en los distintos negocios de la compañía.

La gestión ambiental de Ledesma se estructura sobre un modelo que integra la producción agroindustrial con la preservación de los recursos naturales, incorporando prácticas de eficiencia, monitoreo y mejora continua en sus operaciones.

La implementación de sistemas de gestión, el monitoreo de indicadores ambientales y la integración de criterios de sostenibilidad en los distintos negocios permiten reducir impactos, optimizar el uso de recursos y acompañar el desarrollo del negocio y fortalecer su desempeño en el largo plazo, en un contexto de crecientes exigencias ambientales y regulatorias.

06 Tabla de Indicadores GRI

DECLARACIÓN DE USO	LEDESMA S.A.A.I. ha elaborado el presente Reporte de sostenibilidad conforme a los Estándares del Global Reporting Initiative (GRI) 2021 para el período comprendido entre el 01 de junio 2025 y el 30 de mayo de 2026.
GRI 1 USADO	GRI 1: Fundamentos 2021

	OMISIÓN					
	ESTÁNDAR GRI	**CONTENIDO**	**UBICACIÓN (PÁGINA)**	**REQUISITO OMITIDO**	**RAZÓN**	**EXPLICACIÓN**
	DIVULGACIONES GENERALES					
	GRI 2: Contenidos Generales 2021	2-1 Detalles de la Organización	Pág. 13, 14, 15			
		2-2 Entidades incluidas en los informes de sostenibilidad de la organización	Pág.1			
		2-3 Período de notificación, frecuencia y punto de contacto	Pág. 1, 11			

		2-4 Reformulación de información	No aplicable	No aplicable	No aplicable	Durante el periodo reportado no se han realizado reformulaciones, ni cambios en la metodología, de los indicadores o del periodo
		2-5 Verificación externa	Pág. 11			
		2-6 Actividades, cadena de valor y otras relaciones comerciales.	Pag. 13, 18			
		2-7 Empleo	Pág. 52			
		2-8 Empleo indirecto	Pág. 52			
		2-9 Estructura y composición de la gobernanza.	Pág. 16, 17			
		2-10 Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	Pág. 16, 17			
		2-11 Presidente del máximo órgano de gobierno	Pág. 16, 17			
		2-12 Rol del máximo órgano de gobierno en la supervisión de la gestión de impactos	Pág. 17			
		2-13 Delegación de responsabilidad para la gestión de impactos	Pág. 17, 18			

		2-14 Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	Pág. 11			
		2-15 Conflictos de interés	Pág. 17			
		2-16 Comunicación de preocupaciones críticas	Pág. 17			
		2-17 Conocimiento colectivo del máximo órgano de gobierno	Pág. 17			
		2-18 Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Pág. 57			
		2-20 Proceso para determinar remuneraciones	-	Confidencial		
		2-21 Ratio de compensación total anual	-	Confidencial		
		2-22 Declaración sobre la estrategia de desarrollo sostenible	Pág. 2, 5, 14, 15			
		2-23 Compromisos y políticas	Pág. 14, 15			

		2-24 Integración de compromisos políticos	Pag. 14			
		2-25 Procesos para remediar impactos negativos	Pág. 17			
		2-26 Mecanismos para buscar asesoramiento y plantear inquietudes	Pág. 17			
		2-27 Cumplimiento de leyes y reglamentos	Pág. 17, 18			
		2-28 Asociaciones y membresía	Pág. 31, 37, 44, 50			
		2-29 Enfoque para la participación de las partes interesadas	Pág. 2, 3, 6, 36			
		2-30 Acuerdos de negociación colectiva	Pág. 54			
	TEMAS MATERIALES					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso para determinar temas materiales	Anexo: Análisis de Materialidad			
		3-2 Lista de temas materiales	Anexo: Análisis de Materialidad			

	Desempeño económico					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 21, 23.			
	GRI 201: Desempeño económico 2016	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	Pág. 18, 19, 22, 23, 24, 28, 40			
		201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades debido al cambio climático				
		201-3 Obligaciones por planes de beneficios definidos y otros planes de jubilación	Pág. 54, 55, 56			
		201-4 Asistencia financiera recibida del gobierno	Pág. 10			
	Presencia del mercado					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 24, 25			
	Impactos económicos indirectos					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 24, 25			
	GRI 203: Impactos económicos indirectos 2016	203-1 Inversiones en infraestructura y servicios de apoyo	Pág. 10, 28			
		203-2 Impactos económicos indirectos significativos	Pág. 21, 24, 25			

	Prácticas de adquisición					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 18, 19			
	GRI 204: Prácticas de adquisición 2016	204-1 Proporción de gasto en proveedores locales	Pág. 18, 19			
	Anticorrupción					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 17			
	GRI 205: Anticorrupción 2016	205-1 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	Pág. 17			
		205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Pág. 17			
		205-3 Incidentes de corrupción confirmados y medidas adoptadas	Pág. 17			
	Comportamiento anticompetitivo					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 17			
	GRI 206: Comportamiento de competencia desleal 2016	206-1 Acciones legales por conductas anticompetitivas, antimonopolio y prácticas monopólicas	Pág. 17			

	Impuestos					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 21			
	GRI 207: Impuestos 2019	207-1 Enfoque fiscal	Pág. 21			
		207-2 Gobierno, control y gestión de riesgos fiscales	Pág. 21, 27			
		207-3 Participación de los grupos de interés y gestión de preocupaciones relacionadas con impuestos	-	No aplica	No aplica	Una importante porción del mercado es externa.
		207-4 Reporte país por país	-	No aplica	No aplica	
	Materiales					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 35			
		301-2 Insumos reciclados utilizados	Pág. 35, 43			
		301-3 Productos recuperados y sus materiales de embalaje	Pág. 35			

	Energía					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 79			
	GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo de energía dentro de la organización	Pág. 79			
		302-2 Consumo de energía fuera de la organización	Pág. 79			
		302-3 Intensidad energética	Pág. 79			
		302-4 Reducción del consumo de energía	Pág. 79			
		302-5 Reducciones en los requerimientos energéticos de productos y servicios	Pág. 79			
	Agua y Efluentes					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 77, 78			
	GRI 303: Agua y Efluentes 2018	303-1 Interacciones con el agua como recurso compartido	Pág. 77, 78			
		303-2 Gestión de impactos relacionados con vertidos de agua	Pág. 77, 78			

		303-3 Extracción de agua	Pág. 77, 78			
		303-4 Descarga de agua	Pág. 77, 78			
		303-5 Consumo de agua	Pág. 77, 78			
	Biodiversidad					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 75, 76			
	GRI 304: Biodiversidad 2016	304-1 Sitios operativos en propiedad, arrendados o administrados dentro o junto a áreas protegidas y áreas de gran valor para la biodiversidad fuera de áreas protegidas	Pág. 75, 76			
		304-2 Impactos significativos de las actividades, productos y servicios en la biodiversidad	Pág. 75, 76			
		304-3 Habitats protegidos y restaurados	Pág. 75, 76			
		304-4 Especies de la Lista Roja de la UICN y especies de la lista de conservación nacional con hábitats en áreas afectadas por las operaciones	Pág. 75, 76			

	Emisiones					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 79			
	GRI 305: Emisiones 2016	305-1 Emisiones de GEI directas (alcance 1)	Pág. 79			
		305-2 Energía indirecta (Alcance 2) Emisiones de GEI	Pág. 79			
		305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (Alcance 3)	Pág. 79			
		305-4 Intensidad de emisiones de GEI	Pág. 79			
		305-5 Reducción de emisiones de GEI	Pág. 79			
		305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	Pág. 79			
		305-7 Óxidos de nitrógeno (NOx), óxidos de azufre (SOx) y otras emisiones significativas al aire	Pág. 79			
	Residuos					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 80			

	GRI 306: Residuos 2020	306-1 Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos	Pág. 80			
		306-2 Gestión de impactos significativos relacionados con residuos	Pág. 80			
		306-3 Residuos generados	Pág. 80			
		306-4 Residuos no destinados a eliminación	Pág. 80			
		306-5 Residuos destinados a eliminación	Pág. 80			
	Evaluación ambiental de proveedores					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 18, 19			
	GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores 2016	308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios ambientales	Pág. 18, 19			
		308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas	Pág. 19			

	Empleo					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 52			
	GRI 401: Empleo 2016	401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de empleados	Pág. 52, 53			
		401-2 Beneficios proporcionados a los empleados de tiempo completo que no se brindan a los empleados temporales o de medio tiempo	Pág. 52, 53, 54			
		401-3 Licencia parental	Pág. 55			
	Seguridad y salud en el trabajo					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 58, 59			
	GRI 403: Seguridad y salud en el trabajo 2018	403-1 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Pág. 58, 59			
		403-2 Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes	Pág. 58, 59			
		403-3 Servicios de salud ocupacional	Pág. 61			

		403-4 Participación, consulta y comunicación de los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo	Pág. 58, 59, 60			
		403-5 Formación de los trabajadores en seguridad y salud en el trabajo	Pág. 62			
		403-6 Promoción de la salud de los trabajadores	Pág. 60, 61			
		403-7 Prevención y mitigación de los impactos en la seguridad y salud en el trabajo directamente relacionados con las relaciones comerciales	Pág. 58			
		403-8 Trabajadores cubiertos por un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Pág. 58			
		403-9 Lesiones relacionadas con el trabajo	Pág. 64			
		403-10 Mala salud relacionada con el trabajo	Pág. 64			
	Entrenamiento y educación					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 52, 57			

	GRI 404: Entrenamiento y educación 2016	404-1 Promedio de horas de formación al año por empleado	Pág. 57			
		404-2 Programas para mejorar las habilidades de los empleados y programas de asistencia para la transición	Pág. 57			
		404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	Pág. 57	-		
	Diversidad e igualdad de oportunidades					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 52	-		
	GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados.	-	-		
	No discriminación					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 17			
	GRI 406: No discriminación 2016	406-1 Incidentes de discriminación y acciones correctivas tomadas	Pág. 17			

	Libertad de asociación y negociación colectiva					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 52			
	GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva 2016	407-1 Operaciones y proveedores en los que el derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva puede estar en riesgo	Pág. 52			
	Trabajo infantil					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 18			
	GRI 408: Trabajo infantil 2016	408-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de incidentes de trabajo infantil	Pág. 18			
	Trabajo forzoso					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 18			
	GRI 409: Trabajo forzoso 2016	409-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de incidentes de trabajo forzoso u obligatorio	Pág. 18			

	Prácticas de seguridad					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	-			
	GRI 410: Prácticas de seguridad 2016	410-1 Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	-			
	Comunidades locales					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 65			
	GRI 413: Comunidades locales 2016	413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo	Pág. 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72			
		413-2 Operaciones con impactos negativos significativos reales y potenciales en las comunidades locales	-	-		No se registraron incidentes operacionales negativos significativos en las comunidades
	Evaluación social de proveedores					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 18			
	GRI 414: Evaluación social de proveedores 2016	414-1 Nuevos proveedores que fueron evaluados utilizando criterios sociales	Pág. 18			

		414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas adoptadas	Pág. 18			
	Políticas públicas					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 17			
	GRI 415: Políticas públicas 2016	415-1 Contribuciones políticas	Pág. 17			
	Privacidad del cliente					
	GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	Pág. 18			
	GRI 418: Privacidad del cliente 2016	418-1 Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdidas de datos del cliente	Pág. 18			

07 Análisis de Materialidad

Análisis de Materialidad

1. Entender el contexto de la organización e identificar los temas materiales.

La gestión de Relaciones con la Comunidad se orienta a contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades donde la organización desarrolla sus operaciones, mediante un modelo estructurado de inversión social privada de largo plazo, articulado con actores del territorio.

En línea con el contexto de transformación organizacional, durante el ejercicio 2025–2026 se sostuvo y fortaleció este modelo, priorizando la generación de valor compartido, el desarrollo de capacidades locales y la consolidación de condiciones de desarrollo territorial.

La estrategia se implementa a través de programas diseñados desde una perspectiva integral, que combinan desarrollo económico, inclusión social y sostenibilidad ambiental, con foco en el territorio y en la articulación público-privada.

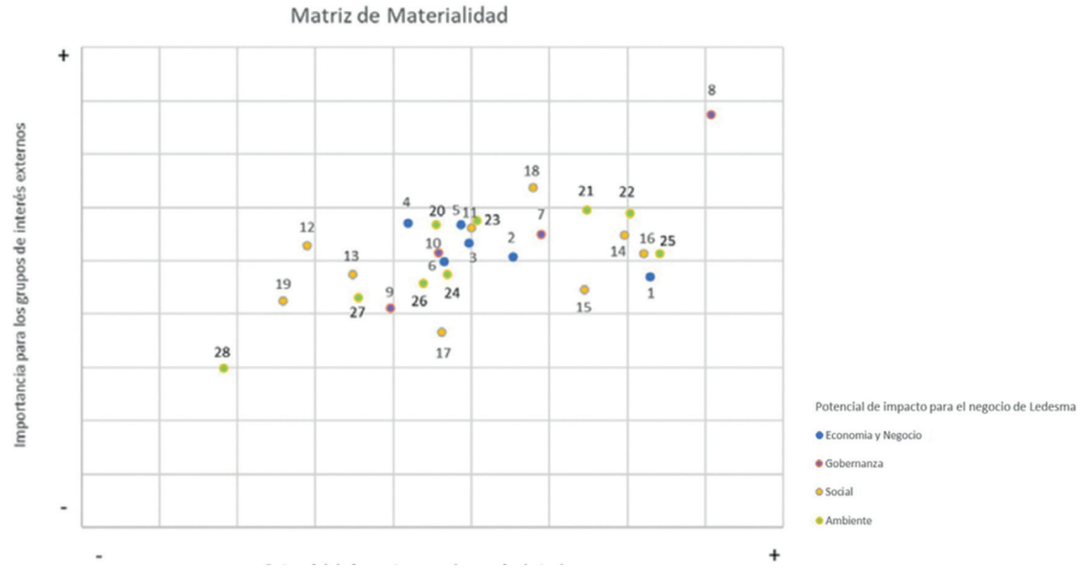
2. Identificar los impactos bajo el concepto de la doble materialidad.

El análisis utilizó el concepto de "doble materialidad" que propone identificar, analizar y priorizar los impactos de la empresa en la economía, el ambiente y las personas; y los impactos del contexto de desarrollo sostenible en el negocio.

3. Priorizar los impactos más significativos para reportar:

Realizamos una consulta online a los grupos de interés clave y a la dirección estratégica de la Compañía. Así, participaron más de 80 personas de diferentes grupos de interés.

Como resultado del proceso, obtuvimos nuestra matriz de materialidad que presenta la priorización de los temas clave para nuestra gestión sustentable, considerando los impactos sobre la economía, el medio ambiente y las personas.



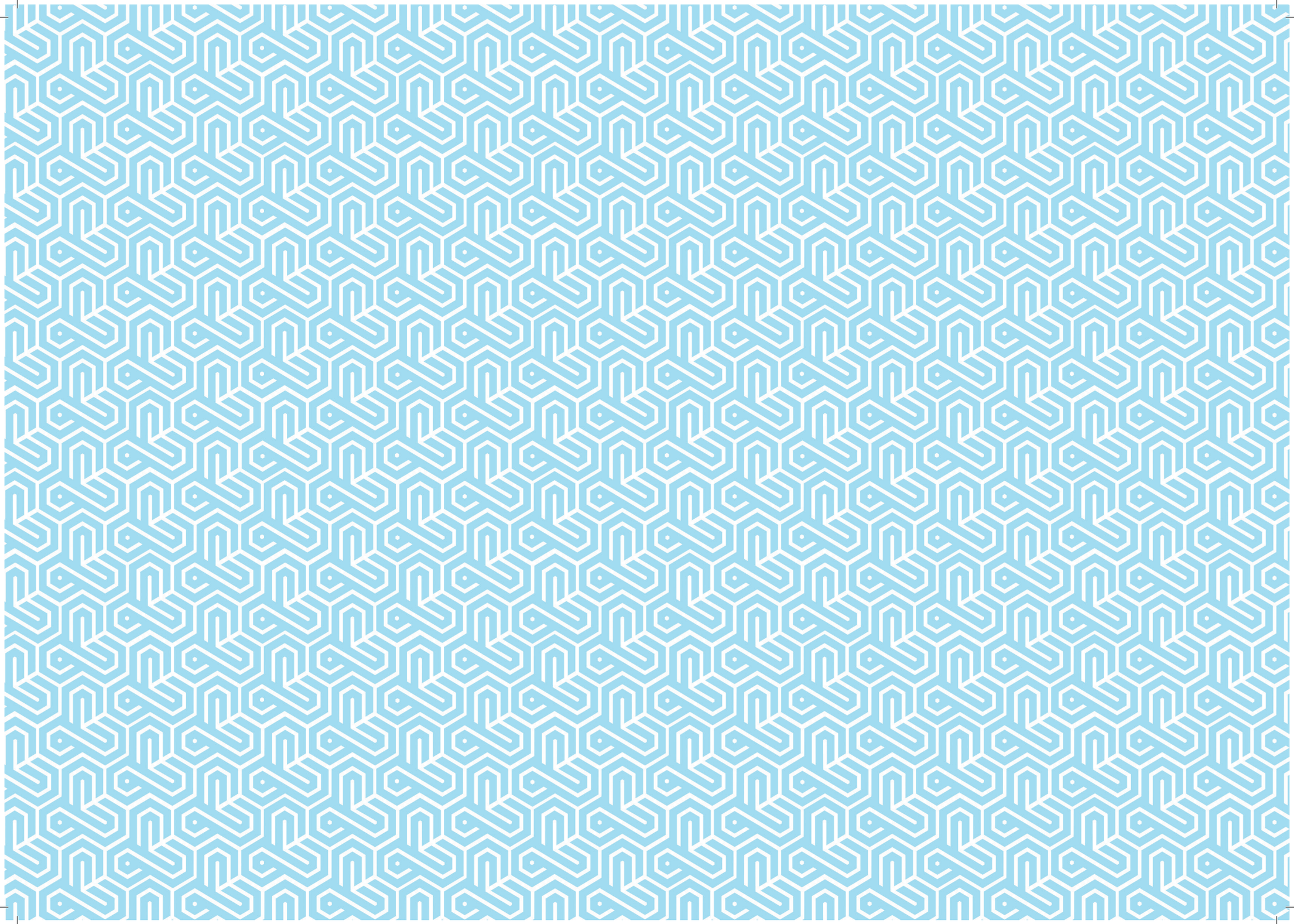
Temas Materiales

Economía y Negocio
1. Desempeño económico y financiero
2. Innovación tecnológica sostenible
3. Desarrollo y gestión responsable de la cadena de valor
4. Seguridad alimentaria
5. Calidad, inocuidad y trazabilidad de los productos
6. Desarrollo económico local

Gobernanza
7. Relacionamiento con los grupos de interés
8. Ética, transparencia y anticorrupción
9. Participación en políticas públicas
10. Competencia justa y leal

Social
11. Gestión de los impactos y diálogo con la comunidad local
12. Prevención y erradicación del trabajo infantil
13. Diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades
14. Capacitación y desarrollo profesional de los empleados
15. Bienestar laboral y conciliación
16. Salud y seguridad ocupacional
17. Relaciones laborales y diálogo con sindicatos
18. Creación de empleo y condiciones laborales
19. Alimentación y hábitos saludables

Ambiente
20. Conservación de áreas protegidas y de alto valor de biodiversidad
21. Gestión del agua y efluentes
22. Eficiencia energética y energías renovables
23. Agricultura regenerativa y sostenible
24. Emisiones y adaptación al cambio climático
25. Gestión sustentable de residuos
26. Economía circular
27. Uso de pesticidas
28. Salud y bienestar animal



Ledesma

https://www.ledesma.com.ar/

somosledesma

somosledesma

Ledesma

Buenos Aires
Av. Corrientes 415 Piso 8
(C1043AAE)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Jujuy
Salta S/N - Barrio Ledesma
(Y4512GFT)
Libertador General San Martín

Este Reporte fue impreso en papel Ledesma NAT, 100% caña de azúcar y 0% blanqueadores químicos.