

INFORME INTEGRADO GESTIÓN 2020

SI LO HAGO BIEN TODOS GANAMOS



Marzo, 2021

Por: Equipo Directivo
PALMAS MONTECARMELO S.A.

Contactos:

Hernán Lacouture Lacouture
Gerente
hernan.lacouture@palcarmelo.com

Andrés Altamar Ariza
Director Financiero y Abastecimiento
andres.altamar@palcarmelo.com

Oscar Villamizar Jaimes
Director Operaciones
oscar.villamizar@palcarmelo.com

Estela Ponce Calvo
Director Gestión Humana
estela.ponce@palcarmelo.com

Luis Gaviria Arteta
Coordinador de Sostenibilidad
luis.gaviria@palcarmelo.com

Preguntas y comentarios sobre el informe a:

palcarmelo@palcarmelo.com

pqr@palcarmelo.com

Teléfono: (+575) 3452150 - 3451083

Sede Administrativa: Cra. 54 Nro. 74 – 134 Of. 106 - Barranquilla – Colombia

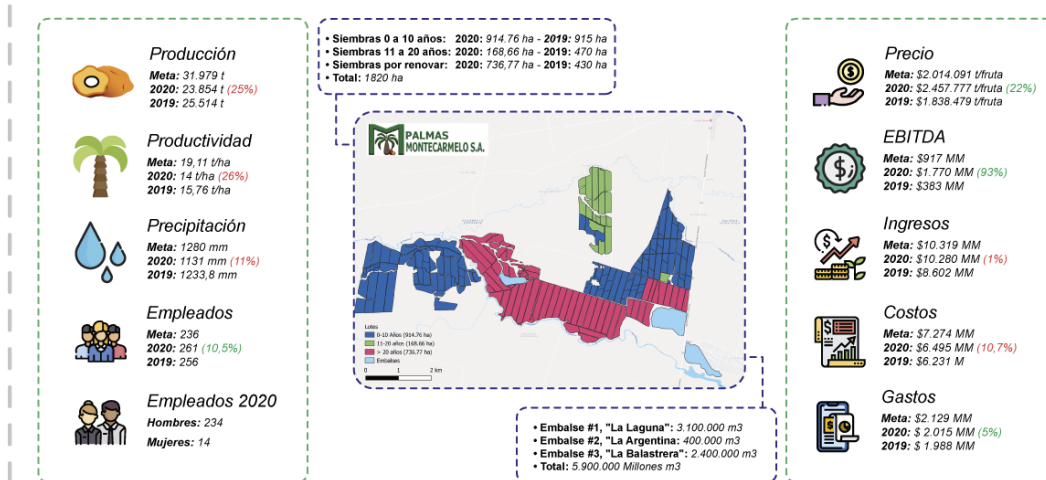
Sede Operativa Km 18 Carretera Nacional Codazzi – Becerril, Codazzi – Cesar.

PALMAS MONTECARMELO S.A. – En reorganización

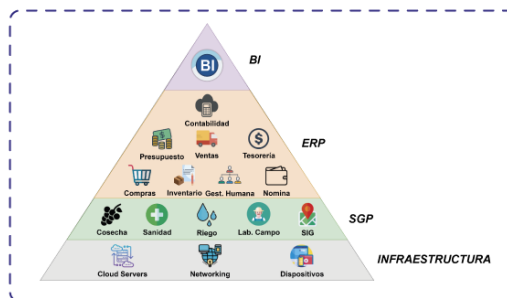
Contenido

1	Acerca de este informe	6
2	¿Quiénes somos?	7
3	Modelo de relacionamiento	8
4	Análisis de materialidad	10
5	Informe integrado de gestión Resumen ejecutivo.	12
6	Modelo corporativo	19
6.1	Asamblea de Accionistas	19
6.2	Junta Directiva	19
6.3	Consultores Externos	20
6.4	Equipo Directivo	20
6.5	Planeación Estratégica 2023	21
7	Contexto de negocio mercados internacionales y nacionales	31
7.1	Mercados internacionales	31
7.2	Mercado en Colombia	31
7.3	Estado sanitario de la zona norte.	33
8	Desempeño del negocio	35
8.1	Hectáreas sembradas (ha) y conformación actual del cultivo	35
8.2	Productividad	36
8.3	Sistema riego, precipitaciones, riego, déficit hídrico y estrategias mitigación efectos cambio climático – inversiones sistema de riego	40
8.4	Criterios técnicos manejo nutricional	46
8.5	Estado agronómico y fitosanitario de la plantación.	47
8.6	Gestión Humana	50
8.7	Gestión Financiera	57

Nuestra gestión 2020



ESTRUCTURA DE INFORMACIÓN



DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RIESGOS

- | | |
|---|---|
| <p> Eventos climáticos catastróficos.</p> <p> Insatisfacción de los grupos de interés por incumplimiento de necesidades y expectativas.</p> <p> Incumplimiento de objetivos de los procesos.</p> <p> Incrementar la incertidumbre sobre el cumplimiento de objetivos.</p> <p> Pérdida de la inversión, por temas legales y técnicos en la adquisición y tenencia de predios actuales y futuros.</p> <p> Desactualización en conocimientos del personal para desarrollar las funciones y proyectos del cargo.</p> <p> Insatisfacción y/o desmotivación de colaboradores.</p> | <p> Incumplimiento de requisitos internos y legales en contrataciones o compras.</p> <p> Incumplimiento en la solicitud y recepción de productos y/ o servicios, por no contar con las características requeridas en su adquisición.</p> <p> Indisponibilidad de la información corporativa almacenada en los softwares.</p> <p> Presentación de información incorrecta en la página web.</p> <p> No lograr los resultados financieros esperados.</p> <p> Riesgo de Liquidez.</p> |
|---|---|

Resultados 2020 de nuestros objetivos estratégico



1 Acerca de este informe

Los resultados que se presenta en este Informe Integrado de Gestión se prepararon cumpliendo con las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF-, y de conformidad con la normativa vigente de las entidades de vigilancia y control, que, fueron auditados por los revisores fiscales Baker Tilly Colombia LTDA., con base en el resultado de las pruebas, y evidencias obtenidas, cumpliendo con los requerimientos del sistema de control interno.

Este informe tiene por objeto informar a los grupos de interés los resultados de la ejecución de las directrices del plan estratégico de sostenibilidad; la gestión de recursos, riesgos, y los compromisos asumidos en cumplimiento de la política de responsabilidad global integrada.

El sistema de gestión integrado tiene como pilar fundamental la política de responsabilidad global integrada que promueve el desarrollo y creación de valor económico y social, preservar el medio ambiente, adoptar y aplicar las buenas prácticas de gestión empresarial para fortalecer los procesos que soportan el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Política de responsabilidad global integrada:

Palmas Montecarmelo S.A., es una empresa productora de fruta de palma de aceite comprometida con el cumplimiento de las políticas, metas y objetivos corporativos, la normatividad aplicable, las necesidades de los grupos de interés, la seguridad y salud en el trabajo, el mejoramiento continuo de los procesos, la creación de valor para los accionistas, el respeto a la comunidad, derechos humanos y laborales, y la protección, conservación y mejora de los ecosistemas y el medio ambiente.”

En el proceso de la implementación de los Principios & Criterios RSPO 2018 (La Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible (RSPO, por su sigla en inglés), se actualizaron los nueve (9) compromisos de la política de responsabilidad global integrada.

- 1. Cumplimiento de las políticas corporativas, metas y objetivos corporativos.*
- 2. Cumplimiento de la normatividad aplicable.*
- 3. Cumplimiento de las necesidades de los grupos de interés.*
- 4. La seguridad y salud en el trabajo de los trabajadores, contratistas, y contratista en misión.*
- 5. El mejoramiento continuo de los procesos.*
- 6. Generar valor para los accionistas.*
- 7. Respetar a la comunidad y los derechos humanos y prestación de beneficios.*
- 8. Respetar los derechos y condiciones laborales.*
- 9. Proteger, conservar y mejorar los ecosistemas y el medio ambiente.*

2 ¿Quiénes somos?

Palmas Montecarmelo S.A., es una sociedad familiar con estructura jurídica de sociedad anónima; su objeto social es la explotación económica del cultivo de la palma de aceite, en los predios que conforman la Hacienda Montecarmelo, ubicada en el municipio de Codazzi, departamento del Cesar.

La explotación económica del cultivo de palma de aceite en la Plantación Montecarmelo, se inició en el año 1985 con la siembra de 200 ha en desarrollo de la ejecución de un proyecto de siembras escalonadas de 824 ha, S/85-88, en las condiciones propias de la zona de Codazzi, y utilizando la infraestructura del riego por gravedad diseñado para atender los requerimientos hídricos de los cultivos semestrales como arroz, algodón, y sorgo, soportada en la concesión otorgada al predio Montecarmelo para captar 400 lts/seg de agua para riego directamente del río Casacará, cuando no hay restricción por estiaje, que se conduce por canales artificiales a los tres embalse construidos con capacidad para almacenar 5.900.000 m³ de agua para riego, y la concesión de agua otorgada al predio La Esperanza por 400 lts/seg, para bombear directamente del río Casacará, para regar los cultivos de las siembras 2010 – 2013.

Con el objeto de viabilizar el establecimiento de las 824 has, y suplir el déficit de agua, en 1987, se construye el embalse No. 1, La Laguna, con capacidad para almacenar 2.600.000 m³ de agua.

En 1998, se construye el embalse No. 2, La Argentina, con capacidad para almacenar 400.000 m³ de agua, y se siembran 300 ha., siembras 1998 - 1999. En 1999, se compra de los predios Santa Teresa y La Esperanza – 650 ha.

En el 2004, se construye el embalse No 3, La Balastrea, y en el 2005, se siembran 165 ha. en el predio Santa Teresa.

En el 2010, se inicia el programa de 242 ha., siembras 2010 - 2011, en el predio La Esperanza, se construye el puente que comunica los predios que están del otro lado del río Casacará, y se compran los predios El Líbano y El Fonce 257 ha., siembras 2012 - 2013.

En este orden de ideas, en cumplimiento de los objetivos propuestos de hacer sostenible el negocio, y agregar valor, en el 2012, se inicia un proceso de transformación empresarial con la implementación del sistema de gestión de calidad, se establecen políticas de control interno, y se hace la adopción de los estándares internacionales de gestión corporativa, la implementación software específico del negocio “Sistema Gestión Palmero - SGP”, y del nuevo ERP SIESA.

En el año 2016, se inicia el programa de renovación escalonada de siembras adultas de 416 hectáreas, con las siembras del 2016, 184,6 ha, 2017, 94,9 ha y 2018, 136,48 ha, y se decide hacer inversiones estratégicas en mejoramiento del sistema de riego para disminuir riesgos mitigando los efectos del cambio climático.

En el año 2016, se produce la mayor caída de la productividad en la historia de la plantación Montecarmelo, por efectos del cambio climático, disminución lluvias por varios años consecutivos por debajo del promedio y el aumento de más del 30% del déficit hídrico en los últimos años, que sumado a los bajos precios de aceite de palma en este periodo dieron lugar a la presentación de la solicitud de admisión al proceso de reorganización bajo parámetros de la ley 1116.

3 Modelo de relacionamiento

A partir de año 2018, se cambió el modelo de relacionamiento con la incorporación buenas prácticas de involucramiento, diálogo y retroalimentación con los diferentes grupos de interés, e impulso de un diálogo constructivo y participativo de largo plazo para conocer y documentar sus expectativas de manera dinámica y asertiva; consolidar los hallazgos más relevantes para hacer posible la revisión de la matriz de materialidad vigente cuando sea necesario, y adecuar el plan estratégico de sostenibilidad.

Mecanismos de comunicación con los grupos de interés.

Propietarios/ Socios <ul style="list-style-type: none"> • Asamblea de accionistas y Juntas Directivas Ampliadas 	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Visitas al cliente, email y teléfono 	Empleados <ul style="list-style-type: none"> • NAS, mail, reuniones de mejoramiento, charla de cinco minutos 	Proveedores y contratistas <ul style="list-style-type: none"> • Email, reuniones, resultado reevaluación y teléfono
Grupos Comunitarios (Comunidad Llerasca – Junta de acción comunal) <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones, eventos y memorandos 	ONG <ul style="list-style-type: none"> • Eventos, reuniones, prensa, memorando 	Autoridades locales (Alcaldía Agustín Codazzi) <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones, eventos y memorandos 	Universidades y centros educativos <ul style="list-style-type: none"> • Email, teléfono, reuniones y memorandos
Entidades financieras <ul style="list-style-type: none"> • Email, reuniones, teléfono 	Lobbies y grupos medio ambientales <ul style="list-style-type: none"> • Eventos, reuniones y prensa 	Medios de comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Ruedas de prensa, eventos, publiportajes 	Admin. Pública / Entidades regulatorias <ul style="list-style-type: none"> • Email, teléfono y reuniones

Ilustración 1. Mecanismos de comunicación con Grupos de Interés

Los canales de comunicación con los grupos de interés se estructuraron a partir del reconocimiento de su capacidad de influencia sobre la empresa y el interés

sobre la estrategia de la empresa, y con la implementación iniciada de los Principios & Criterios de la RSPO 2018, en el año 2020, se amplió su alcance a los grupos comunitarios de las comunidades de Casacará, vereda Los Manguitos, La Europa, y La Concordia, y los resguardos indígenas Menkue-Misaya y La Pista, e Iroka de la comunidad Yukpa.

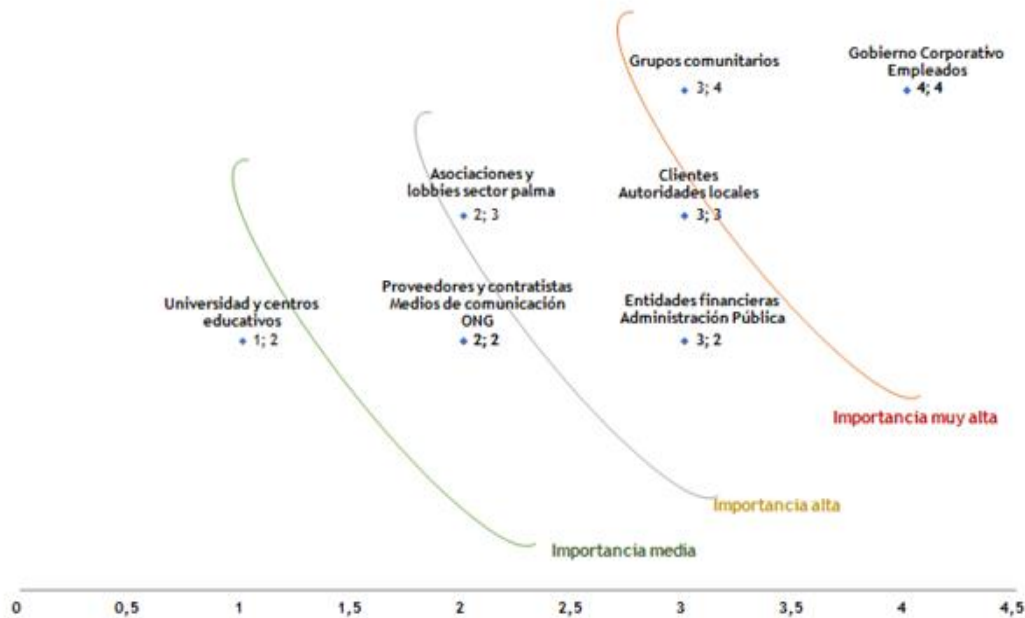


Ilustración 2 Poder Vs interés



Ilustración 3 Priorización Grupos de Interés

4 Análisis de materialidad

El análisis de materialidad corporativo se hace con el propósito de identificar los temas más importantes según sea su contribución en la generación de valor en el corto, mediano y largo plazo. Así, en marzo del 2018, se hizo un primer acercamiento con los líderes de la comunidad de Llerasca por medio de una mesa de trabajo con la organización local, líderes del territorio y comunidad en general y se concertó encaminar las acciones en el mejoramiento de las relaciones sociales y convivencia; y trabajar principalmente con los jóvenes y niños de la comunidad.

Se identificó que las necesidades manifestadas por los líderes de la comunidad son las mismas recogidas por otras empresas de la zona, con radio de acción en el Corregimiento de Llerasca, como Extractora Sicarare S.A.S. y están enfocados en propiciar la convivencia social y en generar espacios de recreación con jóvenes y niños del corregimiento.

A finales de noviembre del 2018, se amplió el alcance del ejercicio de materialidad vinculando a los grupos de interés prioritarios, a partir de una encuesta entre los distintos grupos de interés de la empresa.

Se identificaron treinta y cuatro (34) temas de interés para la empresa de acuerdo con el programa de mitigación de riesgos, comportamiento de mercados y requerimientos relacionados con los principios y criterios del estándar de la mesa redonda de la palma de aceite RSPO, de los cuales, se resaltan nueve (9) temas de importancia alta y muy alta para los grupos de interés y la empresa.

Temas de importancia muy alta:

- Rentabilidad y creación de valor.
- Plan de protección y manejo del agua.
- Cumplimiento de leyes aplicables, regulaciones locales, nacionales e internacionales.
- Uso e implementación de las mejores prácticas agronómicas para manejo eficiente del agua, nutrición balanceada, prevención, control y manejo de plagas y enfermedades, establecimiento y manejo de coberturas – kudzu.

Temas de importancia alta.

- Ejecución planeación estratégica, incluye inversiones en cultivos, mejoramiento infraestructura riego y otras obras de infraestructura.
- Cuidado y preservación del ecosistema y la biodiversidad, asociadas con especies raras, amenazadas o en vía de extinción y otros hábitats con altos valores de conservación.
- Garantizar la seguridad y salud en el trabajo de los empleados y contratistas.
- Contribuir al desarrollo local sostenible por medio del entendimiento de las necesidades de los grupos de interés.
- Establecimiento de políticas de gobierno corporativo para accionistas y junta directiva.

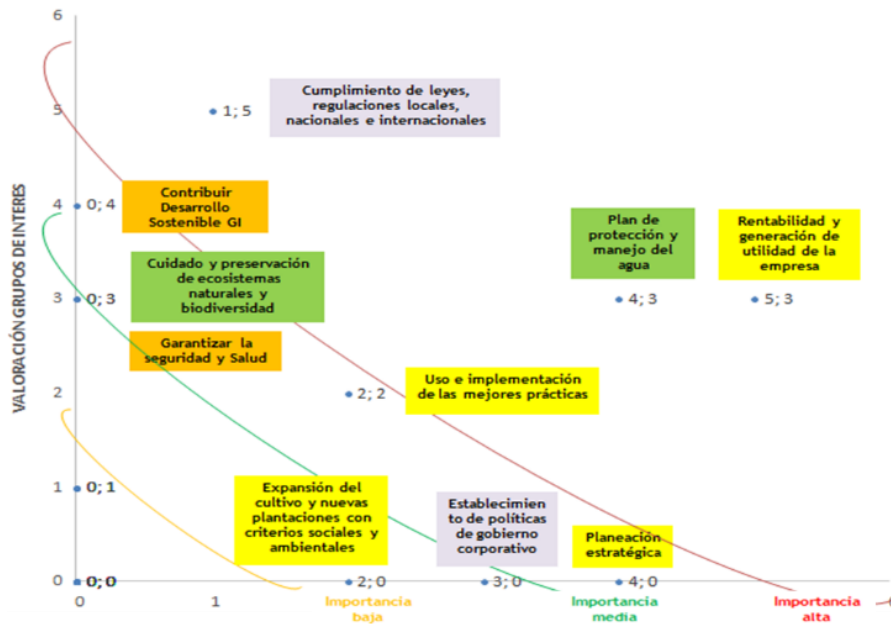


Ilustración 4 Priorización asuntos materiales

Los nueve (9) temas más relevantes para Palmas Montecarmelo S.A. que se enmarcan en los principios y criterios de la RSPO versión 2018 como líneas estratégicas para gestionar la estrategia empresarial en el marco de la sostenibilidad.



Ilustración 5 Líneas estratégicas Vs Principios & Criterios RSPO

5 Informe integrado de gestión | Resumen ejecutivo.

En este Informe Integrado de Gestión se registran los hechos más relevantes sucedidos durante el año 2020, alineados con las directrices del plan estratégico, y los resultados corporativos del área operativa, gestión humana, financiera y estratégica.

Agradecer, y reconocer el compromiso asumido por las personas que conforman la organización Palmas Montecarmelo S.A., como soporte de la gestión estratégica y operativa de la empresa, extensivo a la comunidad del Corregimiento de Llerasca, a los proveedores, contratistas y demás empresas e instituciones que, nos han brindado su comprensión y apoyo.

La sostenibilidad empresarial deriva de una buena gestión, y de la organización de los factores internos y externos, acorde con la visión corporativa de promover el bienestar de las comunidades vecinas, y en armonía con la buena gestión empresarial y el cuidado del medio ambiente.

En el marco de la actualización del plan estratégico, se identificaron catorce (14) objetivos materiales para lograr la sostenibilidad del negocio soportados en la generación de valor, disminución de riesgos climáticos y sanitarios, necesidades de las partes interesadas, y cuidado del medio ambiente, tema que se desarrollará en capítulo siguiente que trata sobre el modelo corporativo.

En el año 2020, la economía mundial registró una de las caídas más fuertes registradas en la historia debido al impacto de la emergencia sanitaria COVID-19, con efectos para el mercado de los aceites, dado que las restricciones que impusieron los gobiernos para evitar la propagación del virus generaron contracción de la demanda y fuerte caída del precio internacional de los aceites vegetales. Tras la reactivación económica y la disminución de la producción en el sudeste asiático, mayor productor de aceite palma en el mundo, el precio internacional de aceite de palma cambió su tendencia, y registró un comportamiento alcista que impactó favorablemente en el precio promedio de aceite de palma en Colombia con registro récord en el orden de COP \$2,4 millones por tonelada.

El comportamiento de la economía nacional decreció el 6,8%, que contrasta con los crecimientos de los últimos años, la inflación cerró por debajo del rango de tolerancia del Banco de la República, y las tasas de interés mantuvo comportamiento a la baja. El PIB agrícola cambió la tendencia del 2019, aumentando del 2% al 2,8% en el 2020, apalancado por los resultados del último trimestre por incremento demanda y de los precios de los productos agrícolas, como es el caso del aceite de palma.

Los índices de crecimiento del sector Palmicultor, indican que mantuvo su nivel de aporte al PIB agrícola del 7%, y registra el aumento del valor de la producción del sector que pasó de COP \$3,1 billones en el 2019, a COP \$4,1 billones, 32% más, que se explica el aumento de los dos factores determinantes como son la producción y precio, que no sucedía desde el 2014:

- **Producción nacional aceite crudo de palma:** Incrementó 26.500 toneladas, 1,7% frente al 2019, al pasar de 1.529.200 a 1.555.700 toneladas, en las 573.058 hectáreas sembradas en el país. La Zona Norte que representa el 35% del área sembrada en Colombia, pero sólo aporta el 20% de la producción, disminuyó 39.100 ton, equivalente al 10,7% frente al 2019, que, con las 54.000 toneladas del 2018, suman cerca de 100.000 toneladas menos en los últimos 2 años, que representan alrededor de 500.000 toneladas menos de fruto.
- **Precio promedio nacional aceite crudo de palma:** Después de 3 años consecutivos con comportamiento a la baja, y con los registros más bajos de la última década, en el 2020 se cambió la tendencia, se incrementó el COP \$1,8 millones por tonelada, a \$2,4 millones por tonelada, 34% más, precio que está por encima del promedio de la década, y es el registro promedio más alto en el mismo periodo.

El comportamiento desfavorable de la productividad en la Zona Norte se explica por la afectación, Pudrición Cogollo – Hoja Clorótica en más de 10.000 hectáreas en el departamento del Magdalena, y al déficit hídrico por bajo régimen de lluvias, altas temperaturas y radiación solar, como efecto del cambio climático, y el factor más determinante de los riesgos en la agricultura tropical en cielo abierto, y en la disminución de la productividad por menor cantidad y menor peso de los racimos, como es el caso de la plantación Montecarmelo.

El comportamiento del régimen de lluvias y los resultados de productividad del 2010 al 2020, refleja la correlación que tiene estos factores en los resultados.

- I) Años 2010 – 2014 productividad promedio, 26,7 Ton/Ha/Año. Promedio precipitación anual, 1.629 mm/año.
- II) Años 2015 – 2020 productividad promedio, 17,4 Ton/Ha/Año, menos 9,3 Ton/Ha/Año, 34,8% frente el periodo anterior 2010 – 2014. Promedio precipitación anual, 1.199 mm/año, 26,4% menos frente al periodo 2010 - 2014, y menor al registro histórico promedio desde 1986.

Disminución de las precipitaciones, y mala distribución, son los factores de mayor incidencia en el aumento del déficit hídrico, que pasó de 475 mm/promedio/año en el periodo del 2010 al 2014, a 668 mm/promedio/año en el periodo 2015 – 2020, 40,6% más, en consecuencia, también son los factores de mayor incidencia en los resultados financieros del año 2020, a pesar y no obstante, la optimización de recursos, no se logra compensar la afectación por efecto cambio climático en la productividad.

Las acciones para optimizar recursos en el año 2020, con la implementación acciones de mejora, y gestión para hacer reducción racional de costos, sin caer en falsas economías, y sin poner en riesgo la sostenibilidad del negocio, permitieron hacer economías por suspensión y/o reprogramación de actividades, por valor de COP \$604 millones.

Se observa, que, en el 2019, también se logró hacer economías por valor de COP \$619 millones, tal como se registró en el informe de gestión del 2019.

En cumplimiento de lo dispuesto por la Asamblea de Accionista de marzo de 2020, se contrataron los servicios profesionales de la firma Socius - Banca de Inversión, para hacer el análisis de la estructura administrativa- El informe de

recomendaciones y conclusiones indica que, la empresa debe orientar sus esfuerzos en alinear el resultado de gasto administrativo por tonelada a \$41.000, que, ese indicador objetivo debe ser revisado teniendo en cuenta las variables exógenas que no son del control de la administración. Que, al comparar con empresas pares del sector, se evidencian fortalezas desde el lado de la calidad de la información y el seguimiento de los planes de negocio.

Que, los gastos de administración durante el periodo 2013-2019 aumentaron 9,9% mientras que el incremento de la inflación o IPC estuvo en el 29,2%. Que, lo anteriormente descrito, denota eficiencias en el manejo de esa partida. Que, no obstante, se evidencia una disminución de la productividad en el período de análisis del 23%.

Que, el 80% del personal de la compañía es fijo y el 20% es temporal o variable, por lo que se recomienda revisar la posibilidad de tener la flexibilidad de ajustar la nómina de la compañía de acuerdo con las variaciones en producción y productividad, que, la compañía cuenta con un equipo de profesionales de alta trayectoria y conocimiento del negocio, por lo tanto, se deben mitigar los riesgos de retiro de personas estratégicas en esta área, y recomiendan continuar el proceso con la firma experta en medición de cargas laborales y competencias de los funcionarios buscando el cumplimiento de dicho indicador ajustado a la realidad de mercado, y la revisión de las cargas laborales y los ajustes salariales del personal administrativo, por una firma especializada en el tema organizacional.

En atención a las recomendaciones de la firma Socius BI, en diciembre del 2020, por el conocimiento, experiencia e idoneidad profesional para atender este tipo de consultoría se contrataron las firmas C&Z consultores, liderada por Vilma Calderón de Zúñiga, con el apoyo de Blanya Correal y la firma Soinagro S.A.S., liderada por Laura Reyes, con el apoyo de Argemiro Reyes, para hacer el replanteamiento de las iniciativas estratégicas y de la estructura de operaciones, debido a la incidencia en la productividad por factores no controlables por la administración como es la afectación por cambio climático, reduciéndose el potencial productivo de la plantación de 35.000 a 25.000 toneladas / año.

En cumplimiento de objetivos propuestos, se trabaja con una **metodología** basada en 3 entregables principales:

1. Análisis de impacto y evaluación de agilidad de los procesos clave, con el objeto de hacer ajustes al modelo operativo.
2. Mapa de puestos optimizados con medidas de eficiencia en términos de fusiones, reclasificaciones, rebalanceo o cambios en el spam de control.
3. Con base en lo anterior, realizar el Rediseño organizacional y Protocolo de implementación recomendado para capitalizar las eficiencias.

Las **premisas** sobre las cuales se fundamenta el proyecto se relacionan a continuación.

1. La iniciativa de Rediseño Organizacional implica la necesidad de repensar la organización para fortalecer el negocio, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad del valor patrimonial de la empresa.

2. El equipo de Montecarmelo es un referente en la industria por haber incorporado prácticas operativas innovadoras y de alta calidad, con capacidad para volver a posicionar la compañía, para lo cual se necesita un planteamiento estratégico nuevo y diferente, como base del rediseño organizacional.
3. El enfoque de organización corresponde al nuevo modelo de negocio, donde un elemento clave es la alianza que se está construyendo con Sicarare.
4. Los tiempos y entregables del proyecto se ajustarán a los avances e impacto en los procesos, de los requerimientos de la certificación RSPO y el proceso de reorganización ley 1116, para efectos de asegurar la operación del negocio y su sostenibilidad.
5. La premisa de rediseño organizacional requiere tener un pensamiento independiente que permita asegurar la optimización de los procesos y mejorar los resultados.

Con el objeto de capitalizar oportunidades y optimizar la operación, en el acuerdo contractual de suministro de fruta firmado en marzo del 2020 con cliente Sicarare, se incorporó un plan de acción concebido como una alianza estratégica para ejecutar en proyectos de beneficio mutuo, mediante un trabajo de Benchmarking, que dé como resultado acciones de mejora priorizadas, que permita hacer reducción de costos, y economías de escala, que, por fuerza de las dificultades financieras, generadas por bajas productividades, con el aumento el déficit hídrico por efecto del cambio climático, es necesario pensar estratégicamente para lograr la sostenibilidad de ambas empresas.

Para hacerle frente a la afectación que genera el déficit hídrico, falta de agua, en la productividad del cultivo, se hace necesario revisar las premisas del plan estratégico de inversiones y priorización de proyectos para lograr la recuperación de la productividad con acciones de intervención para mitigar el déficit hídrico, y profundizar en los análisis de viabilidad técnico y económica.

El riego que se hace a la plantación es técnicamente de mantenimiento, y se hace con el criterio de priorizar teniendo en consideración factores asociados con productividad, logística de riego y la viabilidad de las renovaciones de las siembras adultas.

Es necesario hacer cambios y ajustes al plan estratégico de inversiones, priorizar proyectos específicos para aumentar la oferta de agua con diferentes fuentes, y mitigar los efectos del cambio climático en la productividad del cultivo.

Se tienen que hacer los estudios de geotomografía eléctrica que sirven para identificar acuíferos profundos, y soportar la decisión de la construcción de pozos profundos, hacer las pruebas de bombeo para determinar el caudal efectivo de bombeo sostenido necesario para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema de riego presurizado.

El referido estudio de geotomografía eléctrica, tiene un costo del orden de los \$180 millones para toda la plantación, en el orden de los \$100.000 por hectárea.

El primer proyecto para priorizar es la construcción de un pozo de 90 metros, con caudal de 80l/s, alcanza para regar 60 hectáreas, y su costo es del orden de los \$100 millones. El equipo de bombeo, \$200 millones, el sistema de riego por aspersión de \$420 millones, total \$720 millones, que, de implementarse el sistema de manera gradual en el 25% de la plantación, tendría una inversión del orden de \$5.500 millones, USD 1,6 millones.

El segundo proyecto para priorizar, complementario del proyecto anterior, tiene por objeto optimizar la utilización del agua almacenada en los embalses para alimentar el sistema de riego presurizado, sin mayores costos de inversión, y de bombeo, en las zonas de mayor influencia por su cercanía a los embalses como fuente de agua, y tener una mayor disponibilidad de agua para el riego por superficie manteniendo el número de riegos en menor cantidad de hectáreas. Su costo es el orden de los \$450 millones para un proyecto de 53 hectáreas, que, de implementarse este sistema de manera gradual en el 25% de la plantación, tendría una inversión en el orden de los \$3.800 millones, equivalente USD 1 millón.

Proyecto	Presupuesto	Has	Costo x Ha	Has Objetivo	Total inversiones	USD
Estudios					180.000.000	51.429
Proyecto 1	720.000.000	60	12.000.000	450	5.400.000.000	1.542.857
Proyecto 2	450.000.000	53	8.490.566	450	3.820.754.717	1.091.644
Total					9.400.754.717	2.685.930

El costo de los dos proyectos es del orden de los \$9.400 millones a valor presente, equivalentes a USD 2.6 millones, que, en los cálculos y proyecciones iniciales, arroja que tendría un impacto favorable en la productividad del cultivo, estimando una recuperación de 5 tons/ha/año, en el área intervenida con los proyectos, y de 1 ton/ha/año en el resto del cultivo por mejor aprovechamiento del recurso agua, que tendría un retorno de la inversión es de 4,7 años, y cumplido este periodo, de acuerdo con las proyecciones debe generar un flujo libre adicional de \$2.000 millones por año.

Proyecto	Total inversiones	Inc. Potencial Ton/ha/ Año	Has Objetivo	Ingreso Marginal x año	Retorno Nro. Años
Proyecto 1	5.400.000.000	5	450	832.500.000	6,5
Proyecto 2	3.820.754.717	5	450	832.500.000	4,6
Resto cultivo	180.000.000	1	920	340.400.000	0,5
9.400.754.717			1820	2.005.400.000	4,7

Con la ejecución de estos proyectos se potencializa las inversiones realizadas en los últimos 8 años, 2013 a 2020, por un valor nominal de \$14.600 millones, que, incluyen las siembras 2016, 2017, y 2018, 400 hectáreas de la renovación de las siembras adultas, toda vez que le brinda las condiciones para que la palma exprese su potencial productivo, permita aumento de ingresos y mejore los indicadores de retorno de las inversiones y la situación financiera.

El comportamiento de la situación financiera por generación de fondos de la operación entre 2013 y 2020, registra un margen bruto promedio obtenido por valor de COP \$3.264 millones por año, equivalente al 34,2% sobre ventas, que

evidencia la capacidad operacional de generar valor del negocio, y la rentabilidad del costo de Venta o Markup, del 53% promedio anual, por cada \$1 peso invertido en el costo de venta se obtiene \$0,53 de margen bruto.

Los gastos de administración, fijos en su mayoría, aumentaron 14%, que, es positivo, frente al incremento del IPC, 30.8%.

El EBITDA promedio anual de COP \$1.427 millones, acumulado COP \$11.415 millones, 14,1% sobre ventas, es un indicador positivo de la gestión operacional, no obstante, el impacto negativo de factores no controlables, disminución de producción por calentamiento global, cambio climático, y el comportamiento de los precios del aceite crudo de palma por debajo al promedio en algunos años, que, afecto la generación de los ingresos requeridos para atender el pago de las inversiones, y el costo financiero de las obligaciones bancarias.

El endeudamiento entre el 2013 y 2020 (sin diferencia en cambio) se incrementó en \$9.328 millones, por su parte las inversiones representadas en cultivos nuevos y sostenimiento en el periodo de desarrollo, sistemas riego y obras civiles complementarias, suman a \$14.087 millones, inversiones que agregan mayor valor al negocio, vía valorizaciones, que duplican el valor de la inversión.

Con el EBITDA generado, y el incremento de la deuda en este periodo se dispuso de fondos por valor de COP \$20.743 millones, que, se utilizaron para hacer las referidas inversiones, pagar intereses bancarios, y operaciones con vinculados hasta el 2018, por valor total de COP \$24.263 millones, quedando un déficit, financiado con obligaciones financieras, comerciales y laborales que, nos obligó a presentar solicitud de admisión al proceso de reorganización bajo parámetros de la ley 1116 de 2006.

La referida solicitud de admisión se presentó a la Superintendencia de Sociedades, sede Bogotá, el 30 de junio de 2020, cumpliendo con los requerimientos y términos para el mismo, previa aprobación de la asamblea de marzo 20 de 2020.

Se recibe por parte de la Supersociedades el auto de admisión al proceso de reorganización el 16 de julio de 2020, en el que se definen los compromisos, requerimientos y los términos que debe cumplir la sociedad y quien ejerza las funciones de promotor.

En la referida providencia de inicio del proceso se advierte que el representante legal de la sociedad Hernán Lacouture debe cumplir con las funciones que le corresponden al promotor de conformidad con el artículo 35 de la ley 1429 de 2010. En consecuencia, en el mes de septiembre 2020 se produce la posesión del representante legal de la sociedad con funciones de promotor del proceso de reorganización.

La compañía y el representante legal con funciones de promotor cumplen los requerimientos del juez del concurso. El proceso avanza en condiciones de normalidad y en los tiempos que le son propios. El trámite ante la

Superintendencia ha transcurrido con normalidad, y sin situaciones especiales con los acreedores.

Como soporte para afrontar los retos y oportunidades del negocio, Palmas Montecarmelo S.A. mantiene la cultura orientada al cumplimiento de objetivos estratégicos con alto nivel de gestión, control y productividad, fundamentada en 3 ejes transversales que soportan la gestión:

- La mentalidad de mejoramiento continuo
- La aplicación integral de buenas prácticas administrativas, agronómicas, tecnológicas, sociales, ambientales, y
- El soporte de profesionales idóneos.

En cumplimiento de los objetivos estratégicos, en la compañía se trabaja en equipo y con el compromiso de reinventarnos de manera permanente en mejoramiento continuo, y en la consolidación de la cultura empresarial.

En el marco de esta rendición de cuentas, se pone a disposición de los grupos de interés el Informe Integrado de Gestión, el Dictamen de la firma de Revisoría Fiscal, y los Estados Financieros, los cuales contienen la información del desempeño corporativo en el año 2020.

En Palmas Montecarmelo S.A., se trabaja con el criterio de cumplir con la normativa vigente aplicable sobre propiedad intelectual, y derechos de autor con el software, implementado para la ejecución de la operación, y los mecanismos de control que restringe las instalaciones indebidas, y aplica políticas de seguridad en cumplimiento de lo establecido en la Ley 603 de 2000.

En el año 2020, no se recibieron reclamaciones relacionadas con protección de datos personales, ni de terceros, ni de organismos reguladores. Así mismo, no ha sido recibida reclamación alguna relacionada con robo o pérdida de datos de clientes cumpliendo con lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012. Y, no se celebraron operaciones con vinculados, accionistas y administradores sobre acciones de la compañía que trajeran consigo cambios significativos para la sociedad.

En cumplimiento del Decreto 1406 de 1999 en sus artículos 11 y 12 Palmas Montecarmelo S.A., se ha cumplido con las obligaciones de autoliquidación y pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral. Los datos incorporados en las declaraciones de autoliquidación son correctos, y se han determinado correctamente las bases de cotización; son correctos los datos sobre los afiliados al sistema; la empresa como aportante se encuentra a paz y salvo por el pago de aportes al cierre del ejercicio de acuerdo con los plazos fijados; no existen irregularidades contables en relación con aportes al sistema, especialmente las relativas a bases de cotización, aportes laborales y aportes patronales; la administración ha permitido la libre circulación de las facturas emitidas por los proveedores y/o contratistas en cumplimiento a lo establecido en el art. 87 de la ley 1676 de 2013.

Hernán Lacouture L.
Gerente

6 Modelo corporativo

Composición Accionaria		Junta Directiva	
		Principales	Suplentes
Mariela Lacouture	Ilva Lacouture	David Manotas Barros	Javier Amín Álvarez
Lourdes Lacouture	Jorge Lacouture	Abelardo García Mojica	Julio Aragón Rico
Hernán Lacouture	Palmas Montecarmelo S.A.	Hernán Martínez Torres	Rafael M. Ortega Lacouture
<i>Todos con igual participación del 16,67%</i>			

Equipo Directivo				Consultores
Hernán Lacouture L.	Andrés Altamar	Oscar Villamizar	Estela Ponce	Argemiro Reyes
Gerente	Director Financiero	Director Operaciones	Director Gestión Humana	Consultor Plantación
Experiencia: Más 40 años de experiencia y con amplio conocimiento del negocio y del sector.	Experiencia: 15 años de experiencia, líder procesos administrativos, financiero abastecimiento, y sistemas	Experiencia: 10 años como líder de coordinación agrónoma en la empresa	Experiencia: 20 años como líder procesos gestión humana, SST y gestión social.	Ingeniero Agrónomo, con más de 40 años vinculado al sector palmicultor, miembro honorario de la junta directiva de
Estudios: Derecho – Universidad Pontificia Bolivariana y Alta Gerencia – Universidad de los Andes.	Estudios: Ingeniero Industrial UniAutónoma y Especialista en Finanzas – Universidad de Norte.	Estudios: Ingeniero Agrónomo Universidad Nacional	Estudios: Trabajadora Social - U. Metropolitana y Especialista en gerencia de talento humano - U. Pontificia Bolivariana.	Cenipalma, empresario del sector palmicultor. Adicionalmente, asesor de diferentes compañías del sector agrícola

Otros Consultores: Fernando Munévar | Consultor de Suelos y Nutrición, Armando Rojas | Consultor Jurídico Laboral, Soinagro S.A.S. | Consultores en estándares de sostenibilidad, Parcont S.A. | Consultores en Seguridad y Salud en el Trabajo, Socius B.I. | Consultores Financieros, Aroca Vives Abogados | Consultores Tributarios, Marco Antonio Fonseca Consultor Jurídico Comercial.

Ilustración 6 Composición Accionaria, Junta Directiva, Equipo primario y Consultores externos

6.1 Asamblea de Accionistas

El modelo corporativo de Palmas Montecarmelo S.A., tiene como máximo órgano social la Asamblea de Accionistas, con igual participación accionaria del 20%. Los mecanismos de relacionamiento están asociados con reuniones de Asamblea General de Accionistas, ordinarias o extraordinarias. Las Asambleas serán presididas por el presidente de la Junta Directiva, a falta de éste por un miembro principal o suplente de la Junta Directiva en su orden, y en último caso, por el accionista que designe la Asamblea.

6.2 Junta Directiva

De acuerdo con los Estatutos de la Sociedad, la Junta Directiva se compone de tres miembros principales quienes tendrán un suplente numérico. El período de duración de los miembros de Junta es de un (1) año, y unos y otros podrán ser reelegidos o removidos por decisión de la Asamblea de accionistas. Así mismo, la Junta Directiva designará un presidente y un vicepresidente de su mismo seno. Dentro de las atribuciones de la Junta están: Delegar en el Gerente General o en cualquier otro empleado, las funciones que estime convenientes. Autorizar al Gerente General para celebrar los contratos cuyos valores excedan sus atribuciones. Aprobar el presupuesto anual de costos y gastos e inversiones, entre otras.

La Junta Directiva que ofició durante el año 2020, corresponde a la elegida por Asamblea el pasado 18 de diciembre de 2018.

PRINCIPAL

Grethel Moreno Romero
Carlos Buitrago Pinedo
Antonio Bojanini Safdie

SUPLENTE

Eduardo Jubiz Hazbún
Celedón Ballestas Cañas
Ramón I. Carbó Lacouture

En Asamblea de octubre de 2020, se eligió nueva junta directiva, la cual quedó inscrita en cámara de comercio el 18 de febrero del 2021, posterior a la aprobación del acta en enero 2021.

PRINCIPAL

David Manotas Barros
Abelardo García Mojica
Hernán Martínez Torres

SUPLENTE

Javier Amín Álvarez
Julio Aragón Rico
Rafael Ortega Lacouture

6.3 Consultores Externos

Los consultores externos son profesionales idóneos especializados en las diferentes áreas que requiere la organización para los efectos de fundamentar y orientar técnica, económica, y/o jurídicamente las decisiones de la Asamblea, la Junta Directiva y/o del equipo directivo.

Fernando Munévar | Consultor de Suelos y Nutrición

Estudio y Experiencia | Ingeniero Agrónomo, Maestría y PhD en Ciencias de Suelos de North Carolina State University | 30 años de experiencia como profesor, director y decano en la academia, investigador, asesor de diferentes compañías del sector agrícola en el país y en el exterior.

Argemiro Reyes | Consultor Agronómico

Estudio y Experiencia | Ingeniero Agrónomo | más de 40 años vinculado al sector palmicultor, miembro honorario de la junta directiva de Cenipalma, empresario del sector palmicultor.

Armando Rojas, Consultor Jurídico Laboral

Marco Antonio Fonseca, Consultor Jurídico Comercial

Soinagro S.A.S., Consultores en estándares de sostenibilidad

Parcont S.A., Consultores en Seguridad y Salud en el Trabajo

Socius B.I., Consultores Financieros

Aroca Vives Abogados, Consultores Tributarios

6.4 Equipo Directivo

El staff administrativo, está conformado por un selecto grupo de profesionales que trabajan en equipo, tienen idoneidad profesional, alto nivel de competencia y buen desempeño, que han asumido la responsabilidad, y el compromiso de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas corporativas para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

Hernán Lacouture | Gerente

Experiencia | Más 40 años de experiencia y con amplio conocimiento del negocio y del sector, con formación jurídica, y de gestión administrativa, **Estudios** | Derecho – Universidad Pontificia Bolivariana y Alta Gerencia - Universidad de los Andes.

Andrés Altamar Ariza | Director Financiero y Abastecimiento

Experiencia | Más de 15 años de experiencia, líder de los procesos administrativos, financieros, abastecimiento y tecnología en la empresa. **Estudios** | Ingeniero Industrial – Universidad Autónoma del Caribe, Especialista en Finanzas – Fundación Universidad de Norte.

Oscar Villamizar Jaime | Director de Operaciones

Experiencia | Más de 10 años de experiencia, líder de coordinación agronómica en la empresa. **Estudios** | Ingeniero Agrónomo – Universidad Nacional.

Estella Ponce Calvo | Director Gestión Humana

Experiencia | Más de 20 años de experiencia, líder de los procesos de gestión humana, seguridad y salud en el trabajo, y gestión social con comunidades. **Estudios** | Trabajadora Social – Universidad Metropolitana, Especialista en Gerencia del Talento Humana - Universidad Pontificia Bolivariana.

Luis Gaviria Arteta | Coordinador de Sostenibilidad

Experiencia | Más de 8 años de experiencia, líder de los sistemas de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo, y sostenibilidad. **Estudios** | Ingeniero Industrial – Fundación Universidad de Norte, Máster en Desarrollo Sostenible y RSC - Escuela de Organización Industrial.

6.5 Planeación Estratégica 2023.

La estrategia 2023 tiene como enfoque ser una empresa competitiva, y eficiente en el sector palmicultor, por sostener el nivel de alta productividad y buena calidad de la fruta, aplicando de manera integral la tecnología de agricultura de precisión y las buenas prácticas agronómicas, cumpliendo con los parámetros técnicos reconocidos para satisfacer las exigencias de los clientes, en beneficio de los accionistas, colaboradores, la comunidad y medio ambiente.

En el marco de la visión Integral y del plan estratégico de sostenibilidad, se tiene definidos los objetivos y políticas corporativas para desarrollar de manera integral la visión, y crecimiento con equilibrio económico, ambiental, social, ético y de gobierno corporativo.

MISIÓN	VISIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa agropecuaria productora de fruta de palma de aceite con alto nivel de productividad y gran potencial de extracción, que aplica de manera integral la tecnología de agricultura de precisión y las buenas prácticas agronómicas, cumpliendo con los parámetros técnicos reconocidos para satisfacer las exigencias de los clientes, en beneficio de los accionistas, colaboradores y la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser reconocidos entre las empresas más competitivas y eficientes del sector palmicultor, por sostener el nivel de alta productividad y buena calidad de la fruta, desarrollando la gestión empresarial con criterio de responsabilidad social y ambiental

Ilustración 7 Misión y Visión Corporativa PMC

6.5.1 Filosofía y actuación corporativa

- Informar sobre cualquier síntoma fitosanitario, actos y condiciones inseguras o situaciones atípicas.
- Identificar los riesgos a lo que estén sometidos los procesos para fortalecer los controles y minimizar la materialización de éstos.
- Identificar oportunidades, hacer sugerencias y/o propuestas de mejoramiento.
- Disposición para contribuir en la consecución de los objetivos propuestos.
- Estructurar proyectos definiendo los roles en el equipo de trabajo.
- Comunicación efectiva entre cargos y procesos.



- Suministrar información real sobre actividades, rendimiento y desempeño de las funciones.
- Utilizar responsablemente información, equipos, herramientas y elementos de trabajo.
- Tomar decisiones en beneficio colectivo y no de conveniencia personal.
- Trato cordial y respetuoso a todos los niveles de la organización y con los terceros.
- Asumir constructivamente la controversia y la pluralidad de ideas

Ilustración 8 Filosofía y Actuación Empresarial

6.5.2 Objetivos estratégicos

A partir de la identificación de las prioridades de la gestión corporativa, se establecen las líneas estratégicas generadoras de valor compartido con los grupos de interés, materializados en catorce (14) objetivos estratégicos, correlacionados entre sí, que conforman el mapa estratégico de sostenibilidad, que se presenta a continuación, clasificados en áreas estratégica, financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y desarrollo.

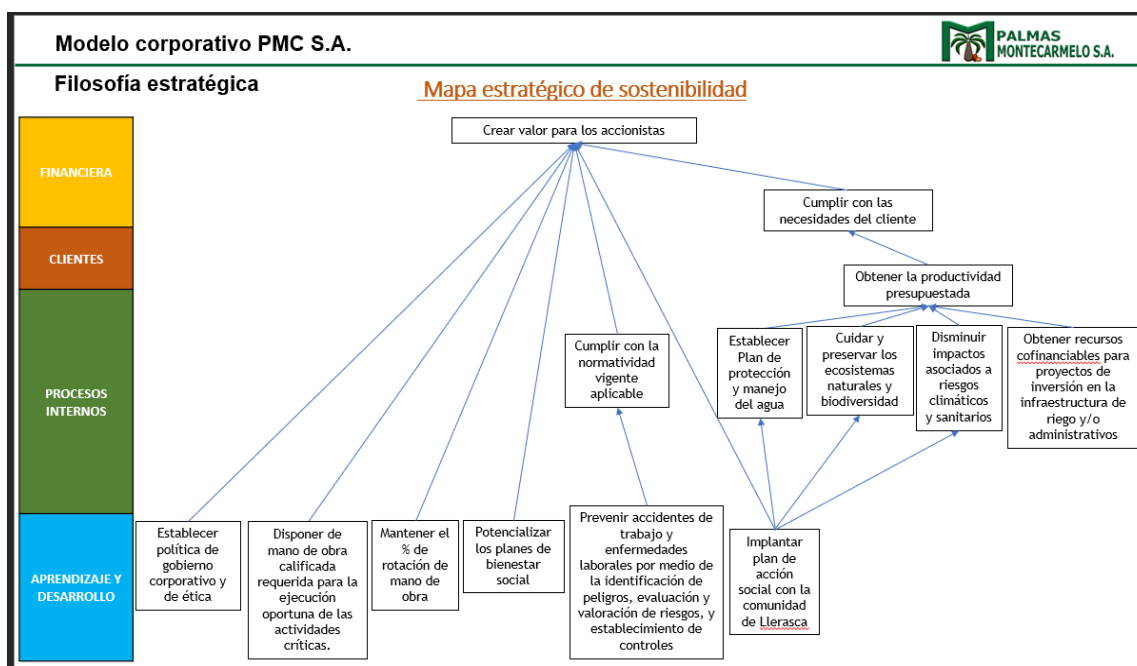


Ilustración 9 Mapa estratégico de sostenibilidad 2023

Los indicadores claves de la gestión 2020 con relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos, se presentan a continuación.

FINANCIERA



- **Crear valor para los accionistas**
 - ✓ **Retorno sobre inversión de capital ROIC**
Meta: 6,8% 2020: 5,9% 2019: 2,5%
 - ✓ **Relación Deuda/ EBITDA**
Meta: 6,46% 2020: 141% 2019: 39,57%
 - ✓ **Costo de la deuda**
Meta: 9,8% 2020: 7,8% 2019: 9,74%
 - ✓ **Flujo de caja libre**
Meta: \$540 MM 2020: \$622 MM 2019: (\$1.228 MM)
 - ✓ **Control costo de venta presupuestado U12M**
Meta: \$240.287 2020: \$272.287 2019: \$244.311

CLIENTES



- **Cumplir con las necesidades del cliente**
 - ✓ **Satisfacción del cliente**
Meta: 3,5 puntos 2020: 3,5 puntos 2019 3,86 puntos

PROCESOS INTERNOS



- **Obtener recursos cofinanciables para proyectos de inversión en la infraestructura de riego y/o administrativos.**
 - ✓ **Ingresos no operacionales**
Meta: 2,92% 2020: 4,79%
- **Obtener la productividad presupuestada**
 - ✓ **Cumplimiento de productividad U12M**
Meta: 19,31 ton/ha 2020: 14 ton/ha 2019: 15,76 ton/ha
- **Cumplir con la normatividad vigente aplicable**
 - ✓ **% Cumplimiento de normas legales vigentes aplicables**
Meta: 65% Cump 2020: 58% Cump 2019: 66% Cump

APRENDIZAJE Y DESARROLLO



- **Prevenir accidentes y enfermedades laborales.**
 - ✓ **Frecuencia de los accidentes laborales**
Meta: 12,40 AL/T 2020: 19,30 AL/T 2019: 19,69 AL/T
 - ✓ **Severidad de los accidentes laborales**
Meta: 126,03 Días/T 2020: 178,83 D/T 2019: 119,79 Días/T
 - ✓ **Mortalidad de los accidentes laborales**
Meta: 0 Accidentes 2020: 0 Accidentes 2019: 0 Accidentes
 - ✓ **Prevalencia de la enfermedad laboral**
Meta: 0 Casos EL 2020: 378,67 Casos de EL/ T 2019: 0 Casos EL
 - ✓ **Incidencia de la enfermedad laboral**
Meta: 0 Casos EL 2020: 378,67 Casos de EL/ T 2019: 0 Casos EL
 - ✓ **Ausentismo x Causa médica**
Meta: 3,73 DPCM 2020: 2,49 DPCM 2019: 3,5 DPCM
 - ✓ **Ausentismo (TNL)**
Meta: 6,50% DPTNL 2020: 4,67% DPTNL 2019: 4,26% DPTNL
- **Mantener el % de rotación de mano de obra**
 - ✓ **Rotación del personal**
Meta: 5% 2020: 3% 2019: 2%
- **Disponer de mano obra calificada para ejecución de actividades críticas**
 - ✓ **Retención del personal:**
Meta: 82% 2020: 95% 2019: 87%

6.5.3 Alianza Estratégica Cliente Sicarare

En el acuerdo contractual de suministro de fruta firmado en marzo del 2020, se incorporó un plan de acción concebido como una alianza estratégica para materializarla en proyectos de mejora continua y beneficio mutuo, con mecanismos de concertación de acciones enfocadas a identificar oportunidades como es el caso del área de taller, que, ha permitido contratar a menor valor servicios de torno, mecánico y soldador; y en compras, hacer economías de escala en las negociaciones de los fertilizantes.

Las dos organizaciones están enfocadas en hacer un trabajo de Benchmarking, para mantener la dinámica de identificar y capitalizar oportunidades de optimizar recursos y reducir costos, reconociendo que, por fuerza de las bajas productividades, las dos organizaciones sin dejar de ser complementarias, ahora se necesitan, y estamos en la idea de abrirnos como organización para disponer de una plataforma de servicios compartidos en procesos claves, y obtener beneficios mutuos, y poder afrontar con éxito el reto de la sostenibilidad con rentabilidad del negocio.

La alianza estratégica con Sicarare, incluye el acompañamiento y financiación parcial de la inversión para la certificación en los principios y criterios de la RSPO, apoyo en asesorías, facilitación de documentación, información relevante, y préstamo de \$100 millones para cubrir costos de actividades y estudios de impacto social, impacto ambiental, altos valores de conservación, cambio de uso de suelo y nota conceptual del plan de compensación, que, se realizaron en conjunto con Extractora Sicarare y Extractora Palmacará, logrando ahorros por \$41 millones.

6.5.4 Avances Implementación Principios & Criterios RSPO 2018

Capacitación: Formación de trabajadores en conceptos técnicos, principios, indicadores que tiene el estándar de sostenibilidad y de la forma de cómo se aplicarán en los procesos de PMC.

Implementación documental: Se comenzó con hacer una lista de chequeo, que, según los indicadores arrojó un nivel cumplimiento 50%, punto de partida para establecer línea base y plan de acción para el cierre de brechas. Durante el segundo semestre del 2020 se priorizó en hacer el ajuste documental de la política de gestión global integrada, la estructuración de la política social, derechos humanos y laborales, política ambiental y biodiversidad, y la política de conducta ética. También, se hizo el ajuste documental de procedimientos del proceso de gestión humana, mejoramiento continuo y plan estratégica, logrando un cumplimiento del 67%.

Estudios Impacto social, Impacto ambiental y Altos Valores de Conservación. EISA –AVC: Se contrató a la firma Bio Ap, de amplio reconocimiento nacional e internacional en acompañamiento de estudios y evaluaciones de impacto social, impacto ambiental, altos valores de conservación, cambio de uso de suelo y nota conceptual del plan de compensación, y como resultado de los referidos estudios, se hizo necesario ampliar el alcance de los grupos de interés por la posible influencia que tiene PMC sobre algunas comunidades cercanas.

A nivel ambiental, los referidos estudios evidencian el aporte a la conservación que viene haciendo PMC especialmente en bosques de conservación. Sin embargo, también muestra un rezago en el manejo de impactos y aspectos ambientales relacionados con el manejo de fertilizantes, agroquímicos, grasas, aceites, y gestión integral de residuos, actividades priorizadas para lograr cierre de las brechas identificadas.

Cambio de uso de suelo – LUCA: El referido estudio evidencia que PMC ha conservado las zonas de rondas hídricas del río Casacará y Sicarare que bordean el cultivo, que la palma no se encuentra en zona de pendientes pronunciadas, suelos frágiles o suelos de turba. No obstante, el análisis de las imágenes georreferenciadas desde el año 2005, evidencian que hubo cambio de cobertura de bosque secundario para siembra de 54 hectáreas, y que corresponde compensar en 17 hectáreas según el procedimiento de remediación y compensación de la RSPO. Se contempla la opción de incluirlo en el acuerdo de la alianza estratégica con cliente Sicarare para compensar las 17 hectáreas mediante la figura de adhesión al proyecto de conservación ambiental que actualmente lidera Extractora Sicarare, y que ya fue aprobado por RSPO.

Nota Conceptual: Una vez definido el plan de manejo ambiental que compensará las hectáreas de bosque secundario, con el apoyo de Bio Ap y Extractora Sicarare se tiene previsto elaborar la nota conceptual del proyecto que se enviará al secretariado de RSPO en Malasia para su aprobación, y una vez, que PMC sea aceptada por el secretariado, procede solicitar la auditoría para obtener la certificación.

6.5.5 Optimización Operacional.

Implementación acciones de mejora y optimización de costos 2020

El desarrollo de esta iniciativa estratégica ha permitido gestionar ahorros anuales en el orden de \$604MM, en proyectos que se relacionan a continuación:

- Transporte Fruto por \$100 millones por contrato cliente Sicarare
- Incremento de rendimientos en la actividad de plateo mecanizado utilizando guadaña, \$43 millones.
- Reducción insumos requeridos por \$36 millones
- Implementación parcial sistema de cargue directo en las cajas, \$26 millones. Para el 2021, se espera tener implementado el 100% de este sistema que tiene el potencial de ahorro por año de \$100 millones
- Ensayo de aplicación de hoja en el plato en el bloque D relacionados con menor cantidad de labores de plateo y aplicación de agroquímicos, \$5 millones.
- Decisiones administrativas a partir del 2019, suspensión beneficios, y reducción gastos generales \$394 millones.

Implementación acciones de mejora y optimización de costo 2019

Se optimizaron los recursos de la operación en el año 2019, y se disminuyeron los costos en más de \$619 millones, por implementación de proyectos de mejora como se describen a continuación:

- Implementación de herramientas de seguimiento y control eficiencia de los trabajadores de campo, sistema tracking que registra recorrido, y tiempos de inactividad individual.
- Mejoramiento productividad operacional en actividades de cosecha, corte, cargue y transporte de la fruta por reducción tiempos que no agregan valor, e incremento de tiempos productivos como resultado de la revisión del mapa de cadena de valor (VSM).
- Establecimiento del indicador del número de hectáreas por empleado requerido para hacer las labores agronómicas, que se tradujo en la reducción de 50 empleados, y de costos en más de \$500 millones.
- Reducción y aplazamiento de compra de materiales e insumos requeridos por \$256,9 millones, y disminución en fertilizantes por \$86 millones, por razones técnicas, asociadas con disminución de producción por déficit hídrico, y menos agroquímicos por afectación de factores predisponentes.

Fábricas de Productividad – optimización de procesos

En los años 2017 y 2018, el equipo directivo de PMC, recibió capacitación sobre mejores prácticas de gestión empresarial en virtud de un acuerdo entre FEDEPALMA y la Corporación Internacional de Productividad - CIP, y para darle continuidad a este proyecto en el 2019 PMC se vinculó al primer ciclo del programa del Ministerio del Comercio “fábricas de productividad” con el objeto de incrementar la productividad operacional del proceso de cosecha, cargue y despacho de fruta, logrando, la reducción de un 30% los tiempos de valor no agregado e incremento de un 8% en los tiempos de ciclo productivo, y se adoptó la metodología de órdenes de cosecha con medición de la eficacia, eficiencia, la efectividad del proceso, medición automática en el SGP, complementariamente se ajustaron las hojas de división de trabajo (procedimiento del proceso) y el mapa de cadena de valor.

A finales del 2020 PMC se vinculó al segundo ciclo de intervención del “fábricas de productividad”, con el objeto de incrementar la productividad laboral, por medio de las mejoras en el desempeño del recurso humano y el incremento del valor agregado por trabajador, por medio de la incorporación de mejores prácticas de análisis y solución de problemas relacionados con su desempeño, trabajo que se desarrolla durante el año 2021.

6.5.6 Análisis estructura administrativa - Rediseño Organizacional.

En cumplimiento de lo dispuesto por la Asamblea de Accionista de marzo de 2020, se contrataron los servicios profesionales de la firma Socius - Banca de Inversión, para hacer el análisis de la estructura administrativa- El informe de recomendaciones y conclusiones indica que, la empresa debe orientar sus esfuerzos en alinear el resultado de gasto administrativo por tonelada a \$41.000, que, ese indicador objetivo debe ser revisado teniendo en cuenta las variables exógenas que no son del control de la administración. Que, al comparar con empresas pares del sector, se evidencian fortalezas desde el lado de la calidad de la información y el seguimiento de los planes de negocio.

Que, los gastos de administración durante el periodo 2013-2019 aumentaron 9,9% mientras que el incremento de la inflación o IPC estuvo en el 29,2%. Que,

lo anteriormente descrito, denota eficiencias en el manejo de esa partida. Que, no obstante, se evidencia una disminución de la productividad en el período de análisis del 23%.

Que, el 80% del personal de la compañía es fijo y el 20% es temporal o variable, por lo que se recomienda revisar la posibilidad de tener la flexibilidad de ajustar la nómina de la compañía de acuerdo con las variaciones en producción y productividad, que, la compañía cuenta con un equipo de profesionales de alta trayectoria y conocimiento del negocio, por lo tanto, se deben mitigar los riesgos de retiro de personas estratégicas en esta área, y recomiendan continuar el proceso con la firma experta en medición de cargas laborales y competencias de los funcionarios buscando el cumplimiento de dicho indicador ajustado a la realidad de mercado, y la revisión de las cargas laborales y los ajustes salariales del personal administrativo, por una firma especializada en el tema organizacional.

En atención a las recomendaciones de la firma Socius BI, en diciembre del 2020, por el conocimiento, experiencia e idoneidad profesional para atender este tipo de consultoría se contrataron las firmas C&Z consultores, liderada por Vilma Calderón de Zúñiga, con el apoyo de Blanya Correal y la firma Soinagro S.A.S., liderada por Laura Reyes, con el apoyo de Argemiro Reyes, para hacer el replanteamiento de las iniciativas estratégicas y de la estructura de operaciones, debido a la incidencia en la productividad por factores no controlables por la administración como es la afectación por cambio climático, reduciéndose el potencial productivo de la plantación de 35.000 a 25.000 toneladas / año.

En cumplimiento de objetivos propuestos, se trabaja con una metodología basada en 3 entregables principales:

1. Análisis de impacto y evaluación de agilidad de los procesos clave, con el objeto de hacer ajustes al modelo operativo.
2. Mapa de puestos optimizados con medidas de eficiencia en términos de fusiones, reclasificaciones, rebalanceo o cambios en el spam de control.
3. Con base en lo anterior, realizar el Rediseño organizacional y Protocolo de implementación recomendado para capitalizar las eficiencias.

Las premisas sobre las cuales se fundamenta el proyecto se relacionan a continuación.

1. La iniciativa de Rediseño Organizacional implica la necesidad de repensar la organización para fortalecer el negocio, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad del valor patrimonial de la empresa.
2. El equipo de Montecarmelo es un referente en la industria por haber incorporado prácticas operativas innovadoras y de alta calidad, con capacidad para volver a posicionar la compañía, para lo cual se necesita un planteamiento estratégico nuevo y diferente, como base del rediseño organizacional.
3. El enfoque de organización corresponde al nuevo modelo de negocio, donde un elemento clave es la alianza que se está construyendo con Sicarare.
4. Los tiempos y entregables del proyecto se ajustarán a los avances e impacto en los procesos, de los requerimientos de la certificación RSPO y el proceso de

reorganización ley 1116, para efectos de asegurar la operación del negocio y su sostenibilidad.

5. La premisa de rediseño organizacional requiere tener un pensamiento independiente que permita asegurar la optimización de los procesos y mejorar los resultados.

6.5.7 Gestión integral de riesgos del negocio.

En el año 2020 se retomó la revisión de los riesgos de los 8 procesos del negocio, haciendo seguimiento a la ejecución del cumplimiento de los planes de tratamiento en cada proceso para mitigar su materialización, así como la revisión de los riesgos que se materializaron durante el año a raíz de la aceptación a la ley 1116.

En la matriz de riesgo, se tienen identificado y documentados 50 riesgos a los que está expuesta la organización.

Para el año 2021, con los cambios en los procesos que se generarán por la implementación de las diferentes iniciativas estratégicas generarán un cambio en el mapa actual de riesgos, que implicará una revisión con los diferentes equipos para analizar causas, impactos, probabilidades y la efectividad de los controles actuales.

La distribución de riesgos por categoría se observa que el 62% de los riesgos se encuentran en las zonas altas y extrema, lo que implica un mayor control y seguimiento a la ejecución de los planes de tratamiento para mitigar su materialización.

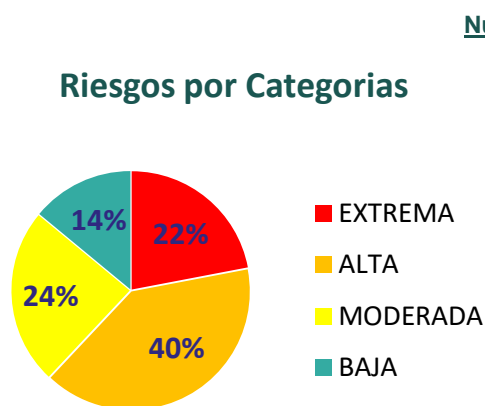


Ilustración 10 Riesgos por Categoría

Nuestros principales riesgos

- Eventos climáticos catastróficos
- Insatisfacción de las partes interesadas por incumplimiento de necesidades y expectativas.
- Incumplimiento de objetivos de los procesos
- Incremento de la incertidumbre del cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Pérdida de la inversión por temas legales y técnicos en la adquisición y tenencia de predios actuales y futuros
- Desactualización en conocimientos del personal para desarrollar las funciones y proyectos del cargo
- Insatisfacción y/o desmotivación de colaboradores
- Incumplimiento de requisitos internos y legales en contrataciones o compras
- Incumplimiento en la solicitud y recepción de productos y/ o servicios por no contar con las características requeridas en su adquisición.
- Indisponibilidad de la información corporativa almacenada en el sistema de información.
- Presentación de información incorrecta en la página web

En el año 2020 la firma de revisoría fiscal Baker Tilly en marco de sus funciones de control interno, auditó los procesos de apoyo, contabilidad, gestión humana, compras y almacenamiento, y el de tecnología, con resultados indicativos que los controles que se tienen implementados actualmente cumplen con el objetivo de minimizar los riesgos de los procesos, e incluyen recomendaciones para fortalecer los procesos y/o controles que representan mayores riesgos para la organización.

6.5.8 Riesgos del negocio

AMBIENTAL

- Eventos climáticos catastróficos

TECNOLOGIA

- Pérdida de información digital
- Indisponibilidad de la información corporativa almacenada en los softwares
- Fallas en equipo de cómputo de colaboradores
- Incorrecto desarrollo de herramientas informáticas

OPERATIVO

- Deficiencias en comunicación con las partes interesadas
- Inadecuada siembra de palmas de vivero en sitio definitivo
- Incumplimiento de la calidad y pérdida de fruta
- Confiabilidad y disponibilidad de la información
- Afectación o retrasos de la operación por daños o pérdida de herramientas
- No mejorar el desempeño del colaborador
- Generar estados financieros inexactos y/o inoportunos
- Deficiencias en la información de costos y gastos del periodo
- Incumplimiento en la solicitud y recepción de productos y/ o servicios, por no contar con las características requeridas en su adquisición.
- No ejecutar oportunamente las actividades de los procesos
- No disponibilidad de infraestructura para ejecución de actividades

IMAGEN

- Insatisfacción de las partes interesadas por incumplimiento de necesidades y expectativas
- Insatisfacción y/o desmotivación de trabajadores
- No Contribuir con el desarrollo social de la comunidad de Llerasca y Casacará

FINANCIERO

- Pérdida en reconocimiento de prestaciones económicas por incapacidades
- Riesgo de liquidez
- Deficiente administración de los recursos financieros
- Aumento en los costos de compras por precios no competitivos
- Diferencias entre el módulo de inventario y las existencias físicas
- Ineficiencia en operación de maquinaria e infraestructura (rendimientos y/o consumo de

CONOCIMIENTO

- Llevar a campo palmas de vivero con características fenotípicas y genotípicas inadecuadas y/o fuera del tiempo programado.
- No proveer oportunamente el recurso humano idóneo requerido para la realización de las actividades de los procesos
- Deficiencia en claridad de roles y responsabilidades de los cargos
- Desactualización en conocimientos del personal para desarrollar las funciones y proyectos del cargo
- Inexistencia o desactualización de información documentada
- Pérdida o deterioro de registros físicos y/o electrónicos

CUMPLIMIENTO

- Incumplimiento de requisitos legales aplicables (por desconocimiento o desactualización)
- Insatisfacción del cliente, por incumplimiento en la calidad de RFF
- Desconocimiento del estado del SGI / SGC bajo noma ISO 9001-2015 y el SG-SST bajo el decreto 1072 -2015
- Inconsistencias en contratación y vinculación al sistema de seguridad social y caja de compensación familiar
- Incorrecta e inoportuna liquidación de nómina, prestaciones sociales y aportes PILA
- Inoportunidad en contestación a los entes de control asociados a SST
- Inoportunidad en la realización y entrega de factura al cliente
- No presentar información requerida por los entes de control o presentarla de manera inexacta y/o inoportuna
- Incumplimiento de requisitos internos y legales en contrataciones o compras
- Incumplimiento normativo sobre infraestructura
- Incumplimiento normativo en propiedad intelectual
- Presentación de información incorrecta en la página web

ESTRATÉGICOS

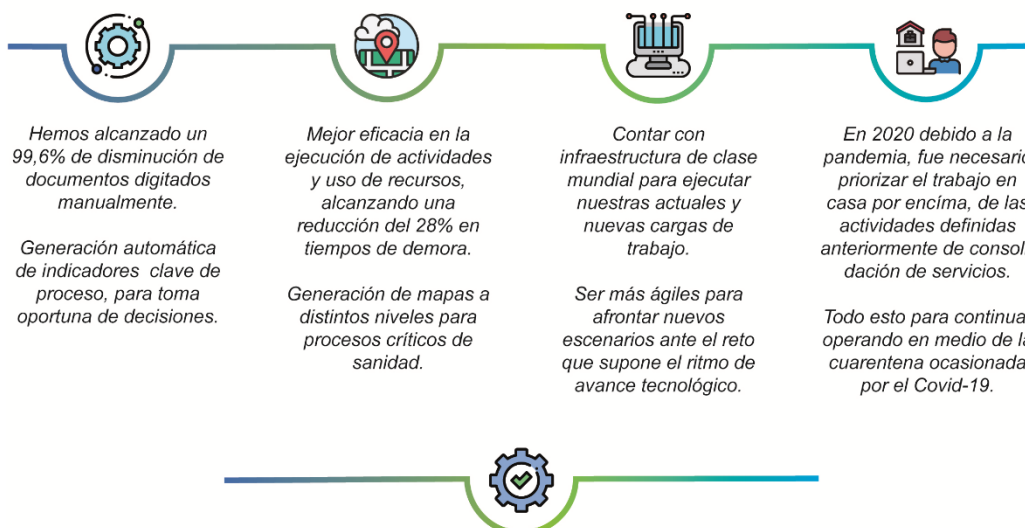
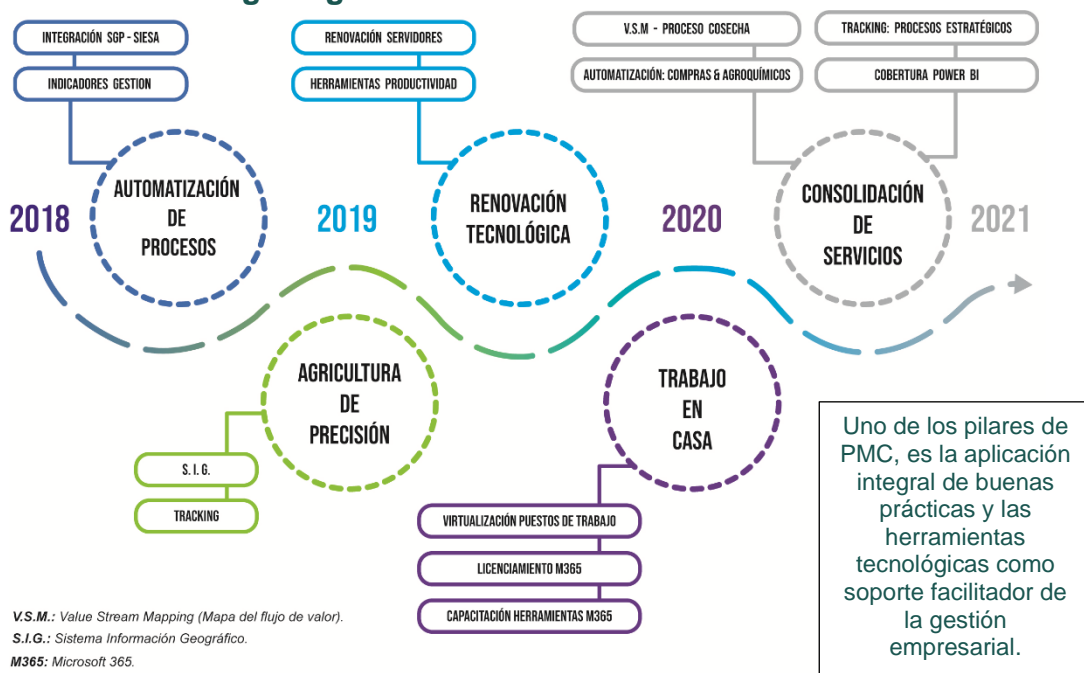
- Incumplimiento de objetivos de los procesos
- Incrementar la incertidumbre sobre el cumplimiento de objetivos
- Pérdida de la inversión, por temas legales y técnicos en la adquisición y tenencia de predios actuales y futuros
- Mantenimiento inadecuado del cultivo
- No lograr los resultados financieros esperados



RIESGOS CORPORATIVOS

Ilustración 11 Riesgos PMC

6.5.9 Estrategia digital.



Hemos alcanzado un 99,6% de disminución de documentos digitados manualmente.

Generación automática de indicadores clave de proceso, para toma oportuna de decisiones.

Mejor eficacia en la ejecución de actividades y uso de recursos, alcanzando una reducción del 28% en tiempos de demora.

Generación de mapas a distintos niveles para procesos críticos de sanidad.

Contar con infraestructura de clase mundial para ejecutar nuestras actuales y nuevas cargas de trabajo.

Ser más ágiles para afrontar nuevos escenarios ante el reto que supone el ritmo de avance tecnológico.

En 2020 debido a la pandemia, fue necesario priorizar el trabajo en casa por encima, de las actividades definidas anteriormente de consolidación de servicios.

Todo esto para continuar operando en medio de la cuarentena ocasionada por el Covid-19.

Realizar una ampliación de la cobertura de Power BI, Tracking, metodologías VSM y tareas de automatización, implementando herramientas estratégicas a los demás procesos operativos y administrativos de la empresa.

Ilustración 12 Estrategia Informática

En la coyuntura de la emergencia sanitaria generada por el Covid-19, y el reto que representó mantener el normal desarrollo de las operaciones en este escenario, se validó que la estrategia digital que se viene implementando muestra resultados favorables, toda vez que la infraestructura tecnológica, especialmente la asociada con cloud computing (computación en la nube), SharePoint (sistema de almacenamiento en la nube), entre otros, y complementado con activación de licencias de office 365, sirvió de plataforma para activar entre marzo y noviembre la figura de trabajo en casa con resultados positivos, sin afectar de manera importante los flujos de los procesos.

7 Contexto de negocio mercados internacionales y nacionales

7.1 Mercados internacionales

Los precios en el mercado internacional tuvieron un cambio de tendencia después de 3 años consecutivos con precios a la baja.

En el primer semestre se presentó un comportamiento bajista, producto de la disminución de la demanda por las restricciones que impusieron los gobiernos para evitar la propagación del COVID-19, sin embargo, con la reactivación económica que se vienen dando de manera gradual, y la disminución de la producción en el sudeste asiático, en el segundo semestre se presentó un comportamiento al alza, alcanzando un precio promedio 23% mayor que el registrado en el 2019 al pasar de un precio promedio de USD 581 de año 2019, el más bajo de la década, a USD 717 en el 2020.

En los últimos 6 años, el comportamiento del precio aceite *CIF Rotterdam*, estuvo por debajo del precio promedio de los últimos 12 años, de USD 775.

En los últimos meses del año 2020 y lo corrido del 2021 el precio internacional se cotiza por encima de los USD 1.000 por tonelada, niveles que los expertos estiman que se sostenga durante el primer semestre del 2021.

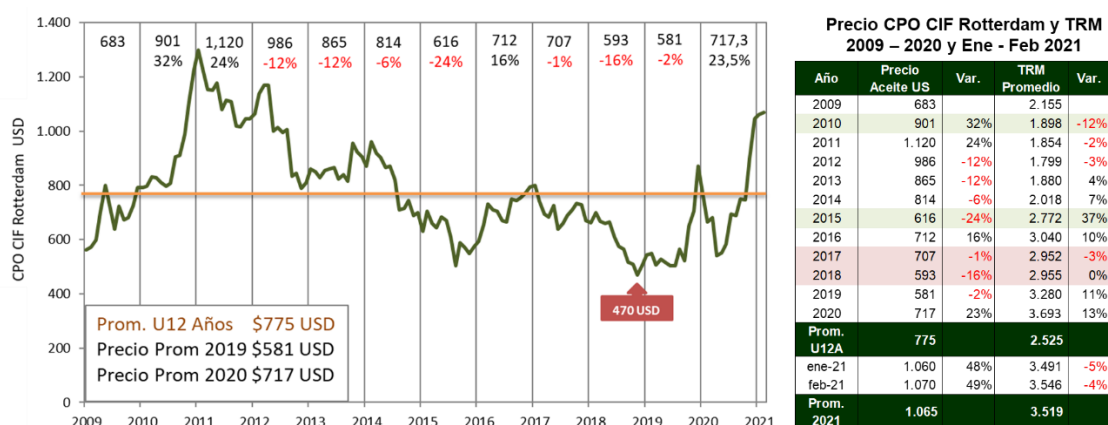


Ilustración 13 Comportamiento precios internacionales

7.2 Mercado en Colombia

Colombia aporta el 2,4% de la producción mundial, y durante el 2020 el aceite de palma se mantuvo como el aceite vegetal de mayor consumo en el país.

El área sembrada en palma de aceite mantiene la misma dinámica de crecimiento de años anteriores, incrementándose 2,4% al pasar de 559.582 hectáreas en el 2019, a 573.058 en el 2020, que, si bien es favorable este comportamiento, esta variación es menor promedio anual de crecimiento de la última década del 5%.

La producción de aceite de palma crudo en Colombia fue de 1.555.700 toneladas, que frente a las 1.529.200 del 2019, representa un aumento de 26.500 toneladas, 1,7%, que, si bien es favorable teniendo en cuenta la disminución que

se presentó entre el 2019 vs 2018, esta variación es menor al promedio de crecimiento anual de la última década del 6%.

La producción por zonas en el país, se destaca el comportamiento de la zona oriental por el incremento de 62.000 toneladas, 9,7% en relación con el 2019, que se explica por la entrada en producción de nuevos cultivos en esa zona y el comportamiento de la zona norte que disminuyó 39.100 toneladas, 10,7% concentradas en su mayoría en el segundo semestre donde solo se obtuvo el 35% de la producción del año, que se explica por el aumento del déficit hídrico por bajos niveles de precipitaciones, altas temperaturas y radiación solar, efectos del cambio climático y por la afectación de más de 10.000 hectáreas con Pudrición Cogollo – PC.

Sobre la referida disminución de la zona norte, es del caso señalar que esta zona representa 35% del área sembrada en Colombia, pero aporta el 20% de la producción del país, significativo del rezago por la afectación del cambio climático, y al mismo tiempo evidencia el potencial productivo que tiene de darse condiciones de normalidad. En esta zona, en los últimos 2 años la producción se ha disminuido cerca de 100.000 toneladas de aceite, equivalentes a 500.000 toneladas de fruta dejadas de cosechar en las plantaciones de la zona.

Las ventas de aceite de palma crudo en el mercado local tuvieron un incremento del 2,5% al pasar de 826.000 toneladas en el 2019 a 847.000 en el 2020, los principales segmentos mercado tradicional consume 394.000 toneladas al año y biodiesel 392.000, mantienen un porcentaje de participación similar al registrado en el año anterior.

Las importaciones de aceite de palma crudo y refinado por segundo año consecutivo vuelven a disminuir, en esta oportunidad en 7,6% al pasar de 211.000 toneladas en el 2019, a 195.000 toneladas en el 2020. Ecuador es el país con mayor importación de aceites, seguido de Perú. Por su parte, las importaciones de aceite de soya se incrementaron 9,5% al pasar de 317.000 toneladas a 347.000.

Las exportaciones de aceite crudo de palma a los mercados internacionales llegaron a las 701.000 toneladas en el 2020, disminuyó 1,3%, frente a las 710.000 toneladas del 2019, que se explica por el incremento de ventas en mercado local. Este nivel de exportaciones representa el 45% de la producción nacional, similar al registro del año anterior.

Comportamiento de la comercialización de aceites en Colombia.

Concepto - Toneladas	2019	2020	Dif	%	Hechos Relevantes
Producción CPO	1.529.200	1.555.700	26.500	1,7%	Zona norte, la de mayor disminución 10,7%, 39.100 ton aceite
Importaciones Aceites	528.000	542.000	14.000	2,7%	Casi todas las importaciones, entran con libre acceso al mercado local
Import. CPO *	211.000	195.000	-16.000	-7,6%	Origen / CPO Crudo: 65% Ecuador / 45% Perú
Import. Soya *	317.000	347.000	30.000	9,5%	Origen / Soya Crudo: 51% Bolivia / 41% EEUU / 8% Argentina
Ventas Locales	826.000	847.000	21.000	2,5%	Las ventas en el mercado local mejoran; los dos principales segmentos (tradicional y biodiesel) mantienen una proporción similar para 2020.
Exportaciones CPO	710.000	701.000	-9.000	-1,3%	2020 / Ventas Locales 54% Exportaciones 45%. 2019 / Ventas Locales 54% Exportaciones 46%

* Incluye Aceite Crudo y Aceite Refinado, hasta noviembre

Tabla 1 Comportamiento importaciones y exportaciones

El precio nacional de aceite de palma tuvo un comportamiento semejante al de los precios internacionales, con un primer semestre a la baja, y recuperación en el segundo, llegando incluso a registrar cifras récord al final del año.

El precio neto de la tonelada aceite de palma en Colombia, descontando cesión FEP (Fondo de Estabilización de Precios) en el 2020 cambia la tendencia de 3 años consecutivos con tendencia a la baja, incrementándose el 34% al pasar de \$1.838.441 por tonelada en el 2019, uno de los precios más bajos de la década a \$2.457.777 en el 2020. Este precio está por encima del precio promedio de los últimos 12 años, en un 29% más, lo cual no sucedía desde el 2017.

Colombia por ser tomador de precio de los mercados internacionales, que registraron buen comportamiento, 23% más que el 2019, se registra también el aumento de la tasa representativa del mercado – TRM, 13% más que el 2019, fenómeno que no se presentaba desde el 2016.

En los últimos meses del 2020 y lo corrido del año 2021, se registran los precios más altos de la historia sobre los \$3.100.000 por tonelada.

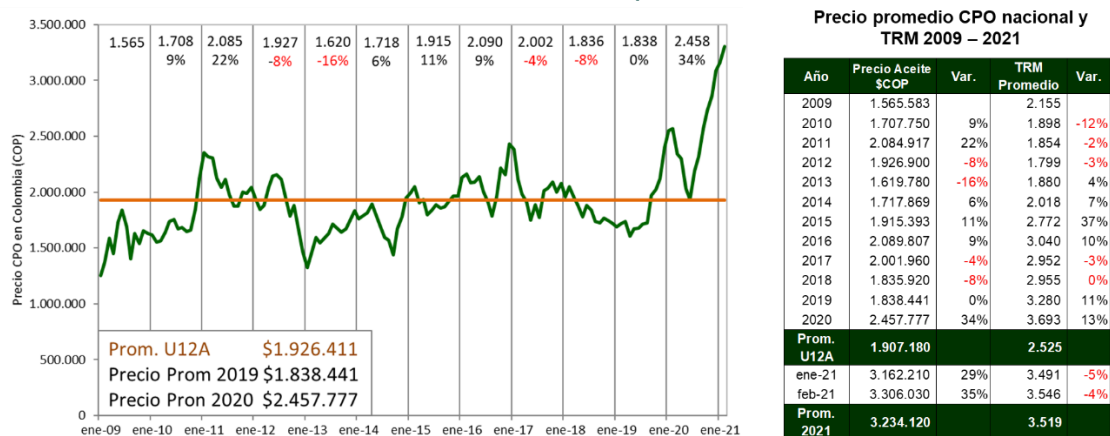


Ilustración 14 Comportamiento precios nacionales

7.3 Estado sanitario de la zona norte.

Las gráficas muestran las estadísticas generadas por Pudrición de Cogollo en la Zona Norte, que se originan a partir de los reportes que realizan los diferentes núcleos palmeros de la zona.

Pudrición de cogollo PC-hoja clorótica.

Casos acumulados e Incidencia PC



Ilustración 15 Casos e Incidencia PC en Zona Norte

Los casos de PC en la zona norte mantienen la tendencia de aumento, en el 2020 se presentaron 281.225 nuevos casos, para llegar a un total acumulado de 1.212.367, cifra más alta a la fecha, que equivale a un área de aproximadamente 8.500 hectáreas, representa un aumento del 30.2% respecto a los casos que había al cierre del 2019.

Las zonas de mayor afectación corresponden a Magdalena y Bolívar. Por su parte, el Departamento del Cesar, donde está ubicada la plantación Montecarmelo, se mantiene como uno de los departamentos con menor número de casos de PC, e incidencia acumulada del 0,1 %, sin embargo, se hace necesario mantener los programas prevención y capacitación en detección temprana y aplicación de las buenas prácticas agronómicas.

Casos por Municipios y Departamentos.

Departamento	Área (ha) afectada	(%) Incidencia acumulada	Municipios con mayor afectación	Área (ha) afectada	(%) Incidencia acumulada	Municipios con mayor afectación	Área (ha) afectada	(%) Incidencia acumulada
Magdalena	7122	19	Aracataca	2.368	38	Municipios (Córdoba)	25	0,6
Bolívar	1.320,5	19	El Retén	1.903	16,4	Pivijay	15	1
Córdoba	25	0,6	Zona Bananera	2.349	22	El Copey	9,8	0,1
Cesar	10	0,10	María La Baja	1.320,5	19	Algarrobo	6,3	0,2
La Guajira	0,3	0	Pueblo Viejo	384	9,5	Mingueo	0,3	0,25
Total	8.478	14,6	Fundación	96	35			

* No se cuenta con los datos de los núcleos palmeros de Noviembre/ 2020: Aceites S.A, El Roble, Frupalma, MLB y Plantaciones de Córdoba, que equivalen aprox. A 40.000 ha.

Ilustración 16 Casos PC por Departamento a corte Dic 2020

Pudrición Basal (PBE).

La Pudrición basal o del estípote (PBE) si representa una de las mayores amenazas en la subzona de Codazzi, debido a que el Departamento del Cesar es donde se presenta la mayoría de los casos de la zona norte.

Casos por Departamento

Departamentos	Casos
Cesar	23.562
Bolívar	3.675
Magdalena	3.496
La Guajira	486
Córdoba	355
Sucre	2
Total	31.638

* No se cuenta con los datos de los núcleos palmeros de Diciembre/ 2020: Palmacara (Proveedores) – Oleoflores (Proveedores y Propio)

Ilustración 17 Casos por Departamento PBE a corte diciembre 2020 zona norte

Se cumplió el objetivo trazado por las empresas de la subzona de Codazzi, y Cenipalma, de estandarizar la terminología, síntomas y signos de la enfermedad para su temprana detección, y formulación de tratamiento requerido.

El referido documento se viene implementado en la plantación Montecarmelo, como también se trabaja de manera continua en la aplicación de hongos antagonistas como *Trichoderma harzianum*, y la bacteria llamada *Bacillus subtilis*, microorganismos que se caracterizan por su poder colonizador y controlador de microorganismos patógenos causantes de la pudrición basal del estipe.

8 Desempeño del negocio

8.1 Hectáreas sembradas (ha) y conformación actual del cultivo

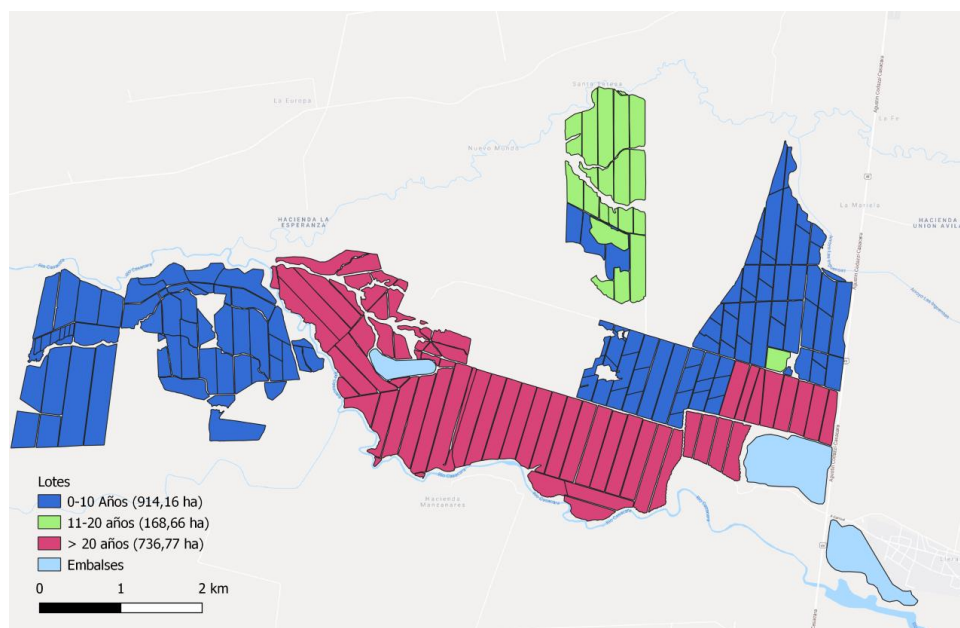


Ilustración 18 Establecimiento del cultivo

Cultivo nuevo y renovación			Cultivo adulto con vida útil			Cultivo adulto a renovar		
Siembra	Área	Edad	Siembra	Área	Edad	Siembra	Área	Edad
2018	136,5	2	2005	168,7	15	1988	139,5	32
2017	95,0	3	1999	105,5	21	1987	273,8	33
2016	184,6	4	1998	195,8	22	1985-86	22,1	34
2013	102,6	7						
2012	151,4	8						
2011	123,2	9						
2010	121,5	10						
Subtotal	914,8	50%	Subtotal	470,0	26%	Subtotal	435,4	24%
Total	1.820	100%						

Tabla 2 Distribución cultivos con potencial / vida útil y cultivos a renovar

1) Siembras nuevas, incluyendo renovación, 914,8 ha, 50%, incluye 416,1 hectáreas de renovación. Productividad promedio ponderado de 12,2 Ton/ha. Estos cultivos sembrados aplicando las mejores prácticas de agronómicas, ambientales y tecnológicas. Se considera por parte de los técnicos que estos nuevos cultivos con un buen riego presurizado o por aspersión tienen un buen potencial productivo.

2) Siembra adulto con vida útil, 470 ha, 26%. Productividad promedio ponderado de 18 Ton/ha.

Estos dos grupos representan el 76% del cultivo, con potencial productivo y vida útil de más de 10 años.

3) Cultivo adulto por renovar, 435,4 ha, 24%. Productividad promedio ponderado de 19,5 Ton/ha. Programa renovación pospuesto.

8.2 Productividad

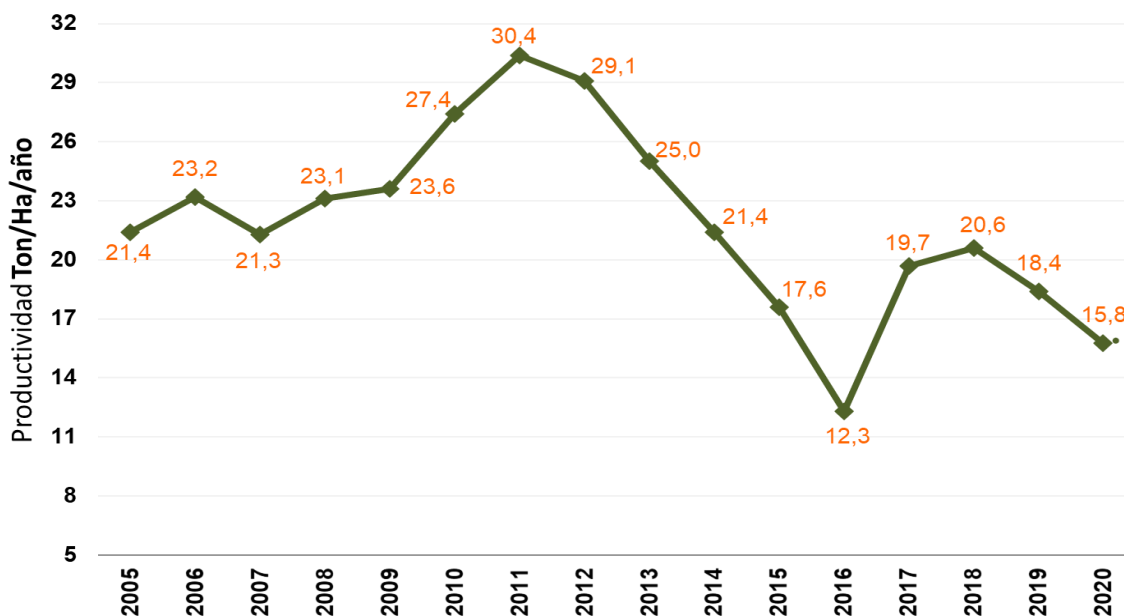


Ilustración 19 Productividad últimos 16 años / Indicador rendimiento de cultivos mayores a 7 años.

Por segundo año consecutivo la productividad presenta disminución. Frente el año anterior, se presenta disminución del 2,6 ton/ha, equivalente al 14,1%, al pasar de 18,4 a 15,8 ton/ha.

Los factores de mayor incidencia en los resultados de productividad se asocian con el aumento del déficit hídrico, producto de la disminución del régimen de lluvias e irregular distribución, que se caracterizan por periodos largos de poca lluvia, y concentración de altas precipitaciones en periodos cortos sin mayores beneficios para el cultivo, y por la menor disponibilidad de agua para riego por disminución del caudal del río Casacará.

El análisis retrospectivo del comportamiento de la productividad en los últimos 16 años confirma la correlación del régimen de lluvias, y el déficit hídrico, en los resultados de productividad del cultivo.



Ilustración 20 Comportamiento productividad siembras adultas vs precipitaciones U16A

Conceptos / Cifras Promedio	(1)	(2)	(3)	Var. (2) - (1)	Var. (3) - (2)
	2005-2009	2010-2014	2015-2020		
Productividad Ton/Ha	22,52	26,66	17,38	18,4%	-34,8%
Precipitación mm/año	1.621	1.629	1.199	0,5%	-26,4%
Déficit Hídrico		475	668		40,6%

Tabla 3 Comportamiento productividad vs precipitaciones U16A

Periodo 2005 – 2009, productividad promedio 22,5 Ton/ha/Año. Durante ese mismo periodo el nivel de precipitación promedio anual fue de 1.621 mm/año, mayor al promedio de los últimos 16 años.

Periodo 2010– 2014, productividad promedio 26,7 Ton/ha/Año, 18,5% más frente el periodo anterior, y el nivel de precipitación promedio anual fue de 1.629 mm/año, 0,5% más que el periodo anterior.

En el referido periodo se incorporaron 500 hectáreas nuevas, Siembras 2010 – 2013, disminuyo la oferta disponible de agua por hectárea, sin embargo, se incrementa la productividad promedio en 4,2 Tons/ha/año, por implementación de mejores prácticas agronómicas, buena nutrición y buen régimen de lluvias.

Periodo 2015 - 2020, productividad promedio 17,4 Ton/ha/Año, disminuyó 9,3 Ton/ha/año, 34,8% menos frente el periodo anterior 2010 – 2014. El nivel precipitación promedio anual 1.199 mm/año, 26,4% menos que el periodo anterior, y menor al promedio de los últimos 16 años.

La disminución de las precipitaciones, con mala o irregular distribución incide directamente en el aumento del déficit hídrico, que pasó de 475 mm/promedio/año en el periodo 2010 al 2014, a 668 mm/promedio/año en el periodo 2015 al 2020, para un incremento del déficit hídrico del 40%.

8.2.1 Producción

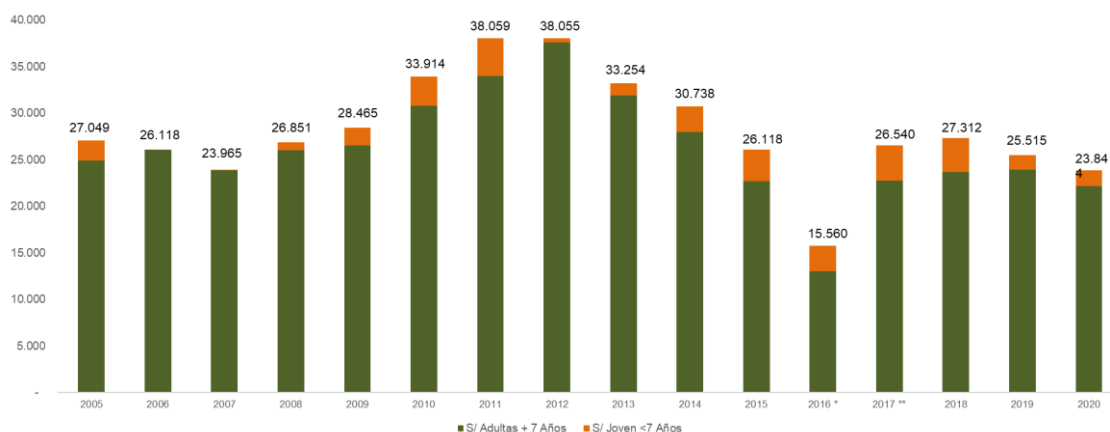


Ilustración 21 Comportamiento producción U15A

La producción del 2020, 23.844 toneladas, frente a las 25.515 toneladas del año 2019, disminuyó 1.671 toneladas, -6,5% menos. La disminución de la producción está asociada con el menor peso promedio de racimos, que se explica por la disminución del régimen de lluvias, como se muestra en la tabla a continuación.

Resumen cantidad y peso racimos vs déficit hídrico

	2019	2020	Dif	Dif %
Cantidad Racimos	1.710.133	1.812.984	102.851	6%
Peso Racimo (kls x und)	16,37	13,38	-2,99	-18%
Déficit Hídrico (mm)	600,4	702,3	101,9	17%

Tabla 4 Resumen Cantidad y peso racimos

Comparativo producción por siembra:

Siembra	Has	2019	2020	Variación	
				Ton	%
1985	2	36	31	- 5	-13,9%
1986	20	363	423	60	16,5%
1987	274	5.314	5.279	- 35	-0,7%
1988	140	2.375	2.512	137	5,8%
1998	196	4.298	4.063	- 235	-5,5%
1999	106	2.154	1.979	- 175	-8,1%
2005	169	2.199	1.937	- 262	-11,9%
2010	121	2.729	1.966	- 763	-28,0%
2011	123	2.741	2.039	- 702	-25,6%
2012	151	1.754	1.433	- 321	-18,3%
2013	103	473	493	20	4,2%
2016	185	953	1.179	226	23,7%
2017	95	126	471	345	273,8%
2018	136		39	39	N/A
Totales	1.820	25.515	23.844	-1.671	-6,5%

Tabla 5 Comparativo producción acumulada 2020 vs 2019

Obsérvese la disminución de producción en la mayoría de las siembras adultas, mayores de 7 años, S/1985 a 2013, por la disminución del peso promedio de los racimos, por déficit hídrico acumulativo. Por su parte, los cultivos en desarrollo que S/2016 a 2018 / renovaciones, tienen variación positiva, y su productividad promedio es de 5,9 ton/ha, por incremento de la cantidad y peso de los racimos.

Comparativo cantidad de racimos por siembra:

Siembra	Has	2019	2020	Variación	
				Ton	%
1985	2	1.662	1.360	- 302	-18,2%
1986	20	13.614	19.758	6.144	45,1%
1987	274	203.434	247.558	44.124	21,7%
1988	140	90.435	116.838	26.403	29,2%
1998	196	173.138	203.365	30.227	17,5%
1999	106	87.301	103.539	16.238	18,6%
2005	169	126.451	135.964	9.513	7,5%
2010	121	178.809	147.809	- 31.000	-17,3%
2011	123	205.943	173.714	- 32.229	-15,6%
2012	151	189.362	169.748	- 19.614	-10,4%
2013	103	74.235	79.628	5.393	7,3%
2016	185	318.392	245.815	- 72.577	-22,8%
2017	95	47.357	146.659	99.302	209,7%
2018	136	-	21.229	21.229	N/A
Totales	1.820	1.710.133	1.812.984	102.851	6,0%

Tabla 6 Variación racimos 2020 vs 2019

La producción de racimos del año 2020, 1.812.894, frente a los 1.710.133 del 2019, aumenta 102.851 racimos, 6% más.

Al hacer el análisis comparativo sólo de los cultivos adultos, S/1985 a 2013, se evidencia variación positiva del 4%, indicativo del potencial productivo de los cultivos, que, se confirma con el aumento del número de racimos promedio por palma, que pasó de 7,2 a 7,6, sin tener las condiciones requeridas para satisfacer los requerimientos hídricos del cultivo.

Comparativo peso promedio racimos por siembra:

Siembra	Has	2019	2020	Variación	
				Ton	%
1985	2	22,54	22,82	0,28	1,2%
1986	20	26,71	21,23	- 5,48	-20,5%
1987	274	25,43	21,22	- 4,21	-16,6%
1988	140	25,75	21,85	- 3,90	-15,1%
1998	196	24,15	19,55	- 4,60	-19,0%
1999	106	24,19	18,40	- 5,79	-23,9%
2005	169	16,93	13,41	- 3,52	-20,8%
2010	121	14,75	13,14	- 1,61	-10,9%
2011	123	12,33	11,46	- 0,87	-7,1%
2012	151	8,89	8,62	- 0,27	-3,0%
2013	103	5,48	5,75	0,27	4,9%
2016	185	3,23	5,06	1,83	56,7%
2017	95	2,42	3,00	0,58	24,0%
2018	136	-	1,79	1,79	N/A
Totales	1.820	16,37	13,38	- 2,99	-18,3%

Tabla 7 Variación peso promedio 2019 vs 2018

El intenso y prolongado verano desde diciembre 2019 a junio 2020 impactó el peso promedio real de 16,37 kg/racimo en el año 2019 a 13,38 kg/racimo en el 2020, equivalente a 3 kg/racimo, 18,3% menos, y 5.440 toneladas dejadas de producir por disminución del peso promedio de los racimos.

8.3 Sistema riego, precipitaciones, riego, déficit hídrico y estrategias mitigación efectos cambio climático – inversiones sistema de riego

8.3.1 Sistema riego por gravedad y presurizado

El sistema de riego del cultivo está soportado en las concesiones de captación de agua sobre el río Casacará, 800 litros segundo, y el almacenamiento de agua de 5.9 millones de metros cúbicos de agua para riego en los tres embalses, que cuando hay caudal para hacer reposición de agua, se logra potencializar hasta 4 y 5 veces. Sin embargo, en los 7 últimos años, se ha perdido esa posibilidad por la drástica disminución del caudal del río CASACARA, llegando al extremo de secarse, sin posibilidad de potencializar por 3 veces la capacidad de almacenamiento, y la de hacer bombeo directo para el riego de las siembras 2010 – 2013.

El agua para el riego por gravedad se conduce por canales artificiales a cielo abierto y se distribuye por medio de un sistema de conducción, distribución y aplicación de riego conformado por canales conductores, regadores y de drenaje, melgas rectangulares, tapes rebosantes, y se tiene instalado y funcionado 70 ha, con riego presurizado.



Ilustración 22 Sistema de riego

8.3.2 Pluviometría / Régimen Lluvias.

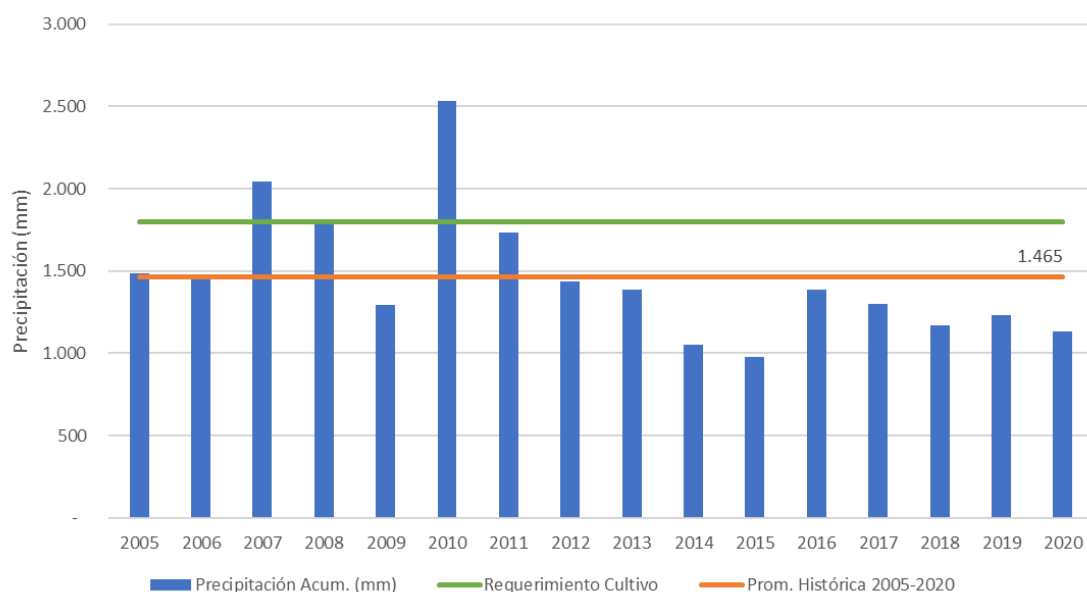


Ilustración 23 Precipitación anual 2005 – 2020

Con la precipitación del 2020, 1.131 mm, se completan 9 años con un régimen de lluvias menor que el promedio entre los años 2005 y 2020, hecho que se profundizó en el año 2014, por la irregular distribución de las lluvias, y la disminución de los caudales del río.

El régimen de precipitaciones frente al año 2019, disminuyó 8%, factores adversos e incontrolables, que afectan la productividad del cultivo por déficit hídrico, y la recuperación de la productividad por disminución de cantidad y peso de los racimos.

El primer trimestre del año se caracterizó por un fuerte verano, muy similar al verano correspondiente al periodo comprendido entre noviembre de 2018 y marzo de 2019. Históricamente el segundo trimestre se caracteriza por altos niveles de precipitación, sin embargo, este periodo comenzó con un mes de abril muy seco, con 45mm, registro que está por debajo del promedio histórico que es de 104mm. Al final de este periodo en junio, solo cayeron 294 mm, por debajo del histórico, 479 mm, y por debajo de todos los primeros semestres desde el año 1986, que se agrava por el efecto del registro de prácticamente cero milímetros de los últimos tres años consecutivos, entre diciembre, enero y febrero de 2018, y 2019, y 2020.

En el segundo semestre del 2020, periodo de julio a diciembre, precipitación acumulada, 827,7mm, cercano al promedio histórico, 816,8mm. En el mes de julio, las precipitaciones superaron la media histórica llegando casi a duplicarla. Sin embargo, en los meses de octubre a diciembre, disminuyeron las precipitaciones por debajo de la media histórica, y se observa como tendencia la prolongación del verano en este principio de año 2021.

El referido registro del segundo semestre del 74% de las lluvias del año, no sucedía desde el año 2016, nos genera la expectativa de esperar que igual como

sucedió con la producción en el año 2017, se repita este año y se refleje en un incremento de la productividad en relación con el 2020.

El estimativo de producción del presupuesto de producción del 2020, se hizo con la premisa del pronóstico del fenómeno de la niña, con una precipitación del orden de los 1.400 mm / año, por debajo del promedio histórico, y del promedio de los últimos 15 años. El nivel de precipitaciones presentadas en el 2020, 1.131 mm estuvo por debajo de la premisa del presupuesto.

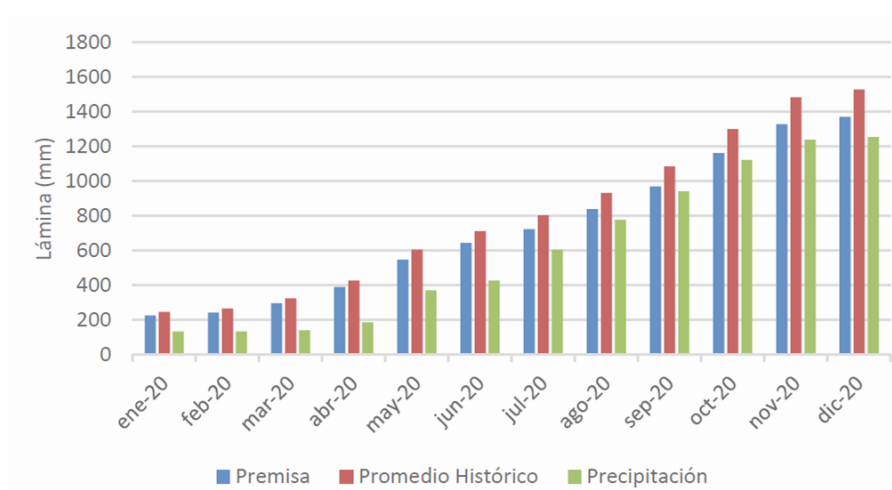


Ilustración 24 Premisa Lluvias año 2020, promedio Histórico 35 años y Precipitaciones 2020

Riego, ciclos y caudal del río

El riego es una actividad que depende del comportamiento del régimen de lluvias, y del sostenimiento del caudal del río en los meses de verano.

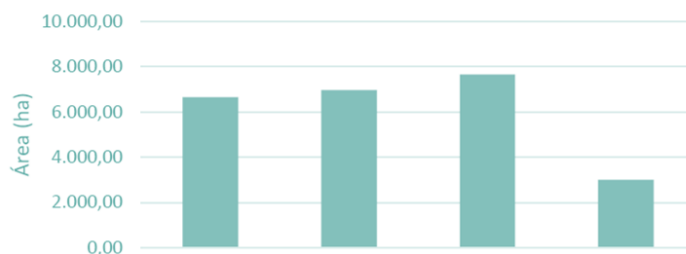


Ilustración 25 Riego (Ha) últimos 4 años

En el año 2020, solo se pudo regar el equivalente a 3.000 hectáreas, el nivel más bajo de los últimos años, que se tradujo en 1,6 ciclos o pases de riego, notoriamente menor a las casi 8.000 hectáreas del 2019, que significaron 4,4 ciclos o pases de riego, 63% menos.

Los indicadores de riego del año 2020 muestran un comportamiento atípico, con un primer semestre con balance negativo y un segundo semestre relativamente positivo.

En los primeros 4 meses del año, verano intenso, sólo cayeron 54 mm, una cuarta parte del promedio del registro histórico.

Se priorizó el riego en las siembras 2017 y 2018, para efectos de evitar muertes por estrés y menor afectación en su desarrollo.

El río Casacará, se secó en los primeros días de enero en los puntos de captación de agua con bombeo, frente al predio La Esperanza, y el agua captada directamente en la bocatoma del río Casacará, entre finales de enero y mediados de abril, de 60l/s en promedio, de 400l/s por derechos de la concesión, que, imposibilitó disponer de agua para el funcionamiento del sistema de riego presurizado instalado, desde los primeros 10 días del mes de febrero.

Con respecto al riego por aspersión, los bajos caudales del río afectaron el aprovechamiento de esta infraestructura. El sistema de riego de la siembra 2016 consiguió dar alrededor de 21 ciclos de riego, lo que significa aproximadamente 17 metros cúbicos por palma, equivalente a unos 50 días de riego. El caso del sistema del lote N04 el panorama es aún dramático, debido que los caudales permitieron apenas realizar 5 ciclos de riego lo que equivaldría a 15 días de riego, y en el mes de diciembre de 2020 no se pudo encender por falta de disponibilidad de agua.

Las condiciones de los últimos años muestran una tendencia al secamiento del río durante largos periodos de tiempo en el año, por esta razón, los esfuerzos de inversión debe priorizar la ejecución de proyectos con objetivos específicos de consecución de nuevas fuentes de agua, debido a que, si la tendencia se mantiene, disponer de sistemas de riego con altas eficiencias en la aplicación, y en conducción, no serían suficientes para lograr altas productividades si se tienen tres o cuatro meses secos al año.



Ilustración 26 Río Casacará, sobre puente predio La Esperanza, Marzo y Junio 2020

Evapotranspiración

Para efectos de afinar con mayor precisión el cálculo del balance hídrico, se pasó del registro teórico a la implementación de un sistema de medición diario con datos reales de la plantación, que dio como resultado que la evapotranspiración promedio de enero a marzo que oscila entre 5 y 8 mm/día y de abril a diciembre entre 2 y 6 mm/día.

8.3.3 Déficit Hídrico.

El déficit hídrico se calcula con base en las condiciones del suelo, el riego aplicado, las precipitaciones registradas y las variables de evapotranspiración.

El análisis del comportamiento de las referidas variables, evidencian el creciente del déficit hídrico acumulativo, que, el del año 2020, llega a 702.3 mm/año, de los registros más alto de la historia de la plantación Montecarmelo.

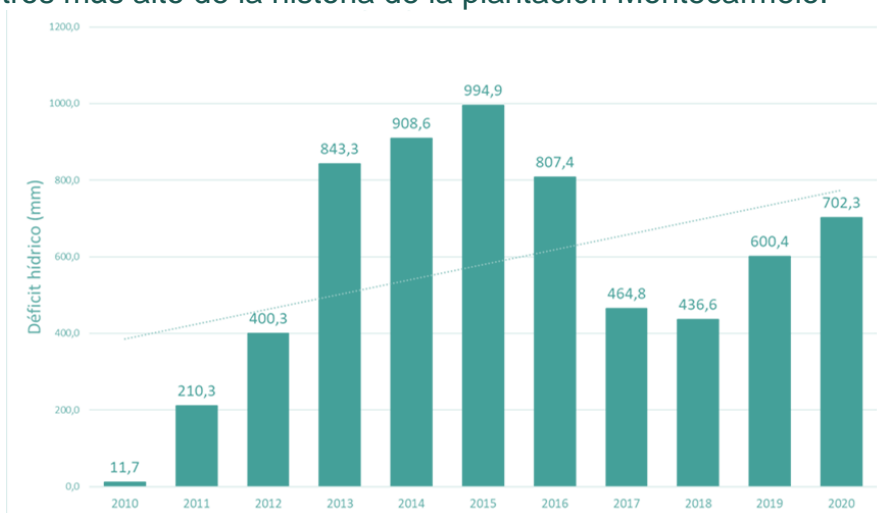


Ilustración 27 Déficit Hídrico acumulado 2010-2020

Los 702,3 mm/año de déficit hídrico en el año 2020, se concentra en el primer semestre, como se demuestra en la siguiente gráfica.



Ilustración 28 Déficit Hídrico 2020

8.3.4 Estrategias mitigación efectos Cambio climático – Inversiones prioritarias sistema de riego y fuentes de agua.

Para hacerle frente a la afectación que genera el déficit hídrico, falta de agua, en la productividad del cultivo, se hace necesario revisar las premisas del plan estratégico de inversiones y priorización de proyectos para lograr la recuperación de la productividad con acciones de intervención para mitigar el déficit hídrico, y profundizar en los análisis de viabilidad técnico y económica.

El riego que se hace a la plantación es técnicamente de mantenimiento, y se hace con el criterio de priorizar teniendo en consideración factores asociados con productividad, logística de riego y la viabilidad de las renovaciones de las siembras adultas.

Es necesario hacer cambios y ajustes al plan estratégico de inversiones, priorizar proyectos específicos para aumentar la oferta de agua con diferentes fuentes, y mitigar los efectos del cambio climático en la productividad del cultivo.

Se tienen que hacer los estudios de geotomografía eléctrica que sirven para identificar acuíferos profundos, y soportar la decisión de la construcción de pozos profundos, hacer las pruebas de bombeo para determinar el caudal efectivo de bombeo sostenido necesario para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema de riego presurizado.

El referido estudio de geotomografía eléctrica, tiene un costo del orden de los \$180 millones para toda la plantación, en el orden de los \$100.000 por hectárea.

El primer proyecto para priorizar es la construcción de un pozo de 90 metros, con caudal de 80l/s, alcanza para regar 60 hectáreas, y su costo es del orden de los \$100 millones. El equipo de bombeo, \$200 millones, el sistema de riego por aspersión de \$420 millones, total \$720 millones, que, de implementarse el sistema de manera gradual en el 25% de la plantación, tendría una inversión del orden de \$5.500 millones, USD 1,6 millones.

El segundo proyecto para priorizar, complementario del proyecto anterior, tiene por objeto optimizar la utilización del agua almacenada en los embalses para alimentar el sistema de riego presurizado, sin mayores costos de inversión, y de bombeo, en las zonas de mayor influencia por su cercanía a los embalses como fuente de agua, y tener una mayor disponibilidad de agua para el riego por superficie manteniendo el número de riegos en menor cantidad de hectáreas.

Su costo es el orden de los \$450 millones para un proyecto de 53 hectáreas, que, de implementarse este sistema de manera gradual en el 25% de la plantación, tendría una inversión en el orden de los \$3.800 millones, equivalente USD 1 millón.

Proyecto	Presupuesto	Has	Costo x Ha	Has Objetivo	Total inversiones	USD
Estudios					180.000.000	51.429
Proyecto 1	720.000.000	60	12.000.000	450	5.400.000.000	1.542.857
Proyecto 2	450.000.000	53	8.490.566	450	3.820.754.717	1.091.644
Total					9.400.754.717	2.685.930

El costo de los dos proyectos es del orden de los \$9.400 millones a valor presente, equivalentes a USD 2.6 millones, que, en los cálculos y proyecciones iniciales, arroja que tendría un impacto favorable en la productividad del cultivo, estimando una recuperación de 5 tons/ha/año, en el área intervenida con los proyectos, y de 1 ton/ha/año en el resto del cultivo por mejor aprovechamiento

del recurso agua, que tendría un retorno de la inversión es de 4,7 años, y cumplido este periodo, de acuerdo con las proyecciones debe generar un flujo libre adicional de \$2.000 millones por año.

Proyecto	Total inversiones	Inc. Potencial Ton/ha/ Año	Has Objetivo	Ingreso Marginal x año	Retorno Nro. Años
Proyecto 1	5.400.000.000	5	450	832.500.000	6,5
Proyecto 2	3.820.754.717	5	450	832.500.000	4,6
Resto cultivo	180.000.000	1	920	340.400.000	0,5
	9.400.754.717		1820	2.005.400.000	4,7

Con la ejecución de estos proyectos se potencializa las inversiones realizadas en los últimos 8 años, 2013 a 2020, por un valor nominal de \$14.600 millones, que, incluyen las siembras 2016, 2017, y 2018, 400 hectáreas de la renovación de las siembras adultas, toda vez que le brinda las condiciones para que la palma exprese su potencial productivo, permita aumento de ingresos y mejore los indicadores de retorno de las inversiones y la situación financiera.

8.4 Criterios técnicos manejo nutricional

Soportados en los mismos criterios técnicos del manejo nutricional de la plantación de los años anteriores, durante el año 2020, también se realizó una revisión a nivel de detalle de los resultados de los análisis foliares, y de los de suelos de los últimos 8 años, para efectos de identificar oportunidades que permitan optimizar la aplicación de nutrientes.

Los resultados de los análisis indican que los nutrientes disponibles, según la información que fue presentada a los asesores técnicos externos y para los efectos de determinar conjuntamente los ajustes a la fertilización, permiten hacer reducción de costos, bajo los cinco conceptos que se relacionan a continuación:

- No colocar en riesgo la productividad futura.
- Hacer las reducciones en fertilización manteniendo el balance entre los nutrientes.
- Mantener el enfoque de manejo con especificidad por sitio.
- Ajustes de manera temporal, durante la crisis de caja.
- Todas las decisiones tienen en cuenta resultados de ensayos hechos en la plantación y se basan en el análisis de registros históricos de las variables técnicas pertinentes.

Los ajustes que se implementaron están asociados con.

- Cambio en la variable de eficiencia de la fertilización.
- Cambio en los valores de referencia de análisis foliar.
- Suspensión temporal de algunos nutrientes según niveles edáficos.
- Disminución de las cantidades a aplicar de algunos nutrientes.
- Dar prioridad a la enmienda con azufre de suelos Salino-Sódicos sobre la aplicación de fuentes solubles de nutrientes.
- En los suelos salino-sódicos se utilizará azufre elemental para mejoramiento de las condiciones, no se aplicarán nutrientes hasta después de 6 meses del tratamiento.

Durante el segundo semestre del 2020, y debido a la baja oferta hídrica se decidió hacer solo tres rondas de fertilización para las palmas en producción, distribuyendo la cantidad de fertilizante de la cuarta ronda entre el segundo y el tercer pase. En los cultivos en desarrollo se mantuvo el criterio técnico de hacer las cuatro rondas de fertilización.

Conceptos	2020	2019	Ppto	\$	%	\$	%
Insumos y Materiales	2.244	2.256	3.228	- 11,7	-0,5%	- 983,5	-30,5%
Fertilizantes	2.128	2.103	3.002	25,1	1,2%	- 873,4	-29,1%
Tons Aplicadas	1.537	1.578	2.211	- 41,9	-2,7%	- 674,8	-30,5%
Precio Prom. Ton \$MM	1,39	1,33	1,36	0,1	4,0%	0,0	2,0%
Costo x Ha	1,18	1,17	1,67	0,0	1,2%	- 0,5	-29,1%
Kilos Palma	6,20	6,37	8,92	- 0,2	-2,7%	- 2,7	-30,5%

Ilustración 29 Fertilizantes 2019 - 2020 y Ppto

El costo de los fertilizantes por \$2.128 millones en el año 2020, representa el 95% de la cuenta de insumos y materiales, tiene un aumento de \$25 millones, 1,2% frente al año 2019, y una disminución de \$873 millones, 29,1% menos frente al presupuesto 2020.

Los \$2.128 millones del costo de los productos, están representados en 1.537 toneladas, con un valor promedio por cada tonelada de \$1,39 millones, respecto al año 2019, disminución 42 toneladas, 2,7% menos, y frente al presupuesto de 675 toneladas, 30,5% menos.

Por su parte, en referencia al precio promedio por tonelada de fertilizantes, es de caso señalar que, si bien se presentaron incrementos del 4% respecto al 2019 y del 2% frente al presupuesto, se registra como positivo si se compara con el incremento de la TRM del 13% que es uno de los factores determinantes en el precio de mercado de los productos, que se explica por el efecto que tuvo la estrategia de hacer compra conjunta con el cliente Extractora Sicarare.

El indicador de costo fertilizantes por hectárea por \$1,18 millones, equivale a la cifra presentada en el año 2019, y un 29% menos que el presupuesto. Por su parte, el indicador de kilos aplicados por palma por 6,20 kg/palma/año, equivale a una disminución de 2,7% frente al año 2019 y de 30,5% frente al presupuesto.

8.5 Estado agronómico y fitosanitario de la plantación.

El estado agronómico y sanitario de la plantación es bueno, sin novedades, con poca incidencia de plagas que se monitorean y controlan mediante un manejo integrado de control químico y control biológico, la apariencia general del follaje del cultivo es verde normal.

8.5.1 Plagas.

Los índices de plagas están por debajo del nivel de daño económico, sin embargo, al hacer análisis del comportamiento de las plagas que afectaron el cultivo durante 2020, se destaca la presencia de *Lepthopharsa gibbicarina* y la afectación por *Pestalotia* especialmente en las siembras 87-88 y 2010-2011, la

cual también presenta una novedad en el tratamiento debido que a la fecha no se ha encontrado un sustituto tan efectivo para el control como el monocrotofos, que salió del mercado.

Como alternativa se utilizó el agroquímico Dinotefuran, que se aplicó de forma extemporánea durante el primer trimestre de 2020, por las demoras presentadas por restricciones en el comercio producto de la pandemia del Covid-19, atraso que significó el crecimiento del foco de afectación, que se compensó con la poda de las hojas afectadas, con el fin de disminuir el inóculo del hongo.



Ilustración 30 Absorción radicular con Dinotefuran. Control de Leptopharsa gibbicularina y poda hojas afectadas por pestalotiopsis.

8.5.2 Enfermedades

La disminución de los niveles del régimen de lluvias, el intenso verano, las fuertes brisas, bajas humedades relativas, altas temperaturas, y altos índices de radiación UV, caracterizaron el primer semestre del 2020, condición climática que afecta la fisiología del cultivo, y propicia el desarrollo de los microorganismos fitopatógenos causantes de la mayoría de las enfermedades del cultivo, razones que explican el registro de casos de cogollo doblado, estrés hídrico y cogollo doblado, el top 3 de las patologías en el año 2020, las cuales son las que presentan aumentos de casos frente al 2019.

Nro. Palmas	Trim.1	Trim.2	Trim.3	Trim.4	2.020	% Part	2.019	% Var 20-19
Cogollo Doblado	261	1.801	4.813	774	7.649	61%	2.778	175%
Estrés hídrico*	26	2.843	215	18	3.102	25%	295	952%
Cogollo Caído	96	426	322	26	870	7%	522	67%
Pudrición Basal S	128	94	58	174	454	4%	679	-33%
Pudrición de cogollo	27	5	152	51	235	2%	463	-49%
Pudrición de estipe	36	37	24	63	160	1%	209	-23%
Rayo	23	8	25	61	117	1%	407	-71%
Pudrición Basal H		21	1	13	35	0%	50	-30%
Total	597	5.235	5.610	1.180	12.622	100%	5.403	134%

Tabla 8 Listado de Principales enfermedades año 2020

Sobre el índice de luz UV gran parte del primer trimestre se mantuvo alrededor de 8/10 en la escala de significancia que advierte un alto nivel de radiación. En cuanto a la humedad relativa, la media de este indicador estuvo por el orden del 45%.

En las siembras 2013, 2005 y 2016 se encuentran el mayor número de palmas afectadas por estrés hídrico. En estas condiciones, desde finales del año anterior las aplicaciones de hongos entomopatógenos y hongos antagonistas se decidió suspenderlas, hasta cuando se tengan los niveles de humedad relativa y UV mínimos requeridos.

8.5.3 Causas erradicación palmas – Patologías.

La causa estrés hídrico agrupa el mayor número de casos de erradicación, condición, que, se generó por el fuerte verano que afectó el cultivo durante el inicio del primer semestre, quejando en evidencia una vez más la debilidad a la que estamos expuestos si no se implementan mejoras sustanciales en el sistema de riego y se aumenta la oferta de fuentes hídricas.

Patología 2019 2020	2.019	2.020	%Var
Estrés hídrico	246	1.707	594%
Pudrición Basal S	441	221	-50%
Cogollo Caído	46	171	272%
Improductiva	444	154	-65%
Pudrición de estipe	114	65	-43%
Rayo	63	45	-29%
Cogollo Doblado	19	30	58%
Pinta	34	28	-18%
Compactación	14	7	-50%
Pudrición Basal H	12	4	-67%
Raleo		4	N/A
Volcamiento	1	2	100%
Daño por ratón	10		-100%
Marchitez Sorpresiva	1		-100%
Total general	1.445	2.438	69%

Tabla 9 Listado causas erradicación palmas



Ilustración 31 Sector afectado por estrés hídrico

8.5.4 Informe coordinador regional / Fedepalma. Sobre manejo fitosanitario.

El objetivo del funcionario de Cenipalma, es evaluar el manejo y atención de la red de trampeo de *Rhynchophorus palmarum* de acuerdo con los estándares establecidos por esta entidad, Cenipalma, y calificar el nivel de adopción buenas prácticas y tecnológica que tenga la plantación.

En la visita del mes de agosto del año 2020, luego de los análisis y consideraciones de la evaluación de las prácticas de establecimiento de cultivo, labores culturales, manejo nutricional, manejo de plagas y enfermedades, manejo cosecha, uso del agua y uso del suelo, la plantación Montecarmelo recibió una calificación de 100 / 100 para el indicador (NAT) y de 100 / 100 para el indicador de manejo del *Rhynchophorus palmarum*.

En la visita del mes de diciembre del 2019 la plantación obtuvo calificación de 90/100 y de 100/100 respectivamente para cada indicador.

8.6 Gestión Humana

8.6.1 Desarrollo iniciativas estratégicas

En el año 2020 el proceso de Gestión Humana desarrolló la gestión con base a los lineamientos establecidos en el Plan estratégico de sostenibilidad, partiendo de cuatro las líneas estratégicas, con sus respectivas iniciativas. Las cuales se mencionan a continuación:

Garantizar la seguridad y salud en el trabajo de empleados y contratistas:

Teniendo en cuenta el plan de trabajo de seguridad y salud en el trabajo correspondiente al año 2020, se ejecutó el 92,5% de los estándares mínimos de SST. Las actividades que no se pudieron cumplir por las restricciones generadas por Covid-19, por tratarse de actividades de carácter presencial, no obstante, algunas actividades la lograron abordar de manera virtual.

Con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos legales que en materia de seguridad y salud en el trabajo que apliquen a la empresa, se realizó el curso de 50 horas en cargos de alta dirección, los gestores, monitores, miembros del comité paritario de SST - Copasst, y miembros del comité de convivencia laboral, curso que tiene carácter obligatorio para los responsables de la ejecución, implementación y coordinación del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo - SGSST.

Establecimiento de política de gobierno corporativo y código de ética:

Durante el año se realizaron actividades tendientes a consolidar el código de ética, a través de reuniones virtuales con los miembros de cada proceso. Esta iniciativa permitió involucrar a toda la organización, toda vez que se utilizó una estrategia participativa donde todos los colaboradores hicieron aportes valiosos en su construcción. Ahora estamos frente al reto de la implementación del referido código, para lograr su interiorización, con resultados en la conducta por parte de los colaboradores.

Contribuir al desarrollo local sostenible por medio del entendimiento de las necesidades de los grupos de interés:

La empresa mantiene la política de mantener buenas relaciones con las comunidades de Llerasca y Casacará, así como a las comunidades de influencia, a quienes se les ha dado respuesta oportunamente a los requerimientos y solicitudes que han solicitado a la empresa.

Así mismo se mantiene el relacionamiento frecuente con las inspecciones de Casacará y Llerasca, el SENA, la secretaria de Salud de Agustín Codazzi, especialmente para articular las gestiones relacionado con manejo de la coyuntura Covid-19. También con los Líderes de las comunidades Casacará y Llerasca, con la rectora de la institución Educativa Simón Bolívar. (Llerasca).

Durante el 2020 se logró una importante articulación con las empresas palmeras de la zona, Extractora Sicarare, Oleoflores, Palmacará y Palcarmelo, en conjunto con el fondo de solidaridad palmero, adscrito a Fedepalma, y la Alcaldía municipal de Agustín Codazzi, para hacer una donación de una unidad móvil de salud, que beneficiará a las comunidades del sector con atención en salud.

Consecución, selección y retención de mano de obra calificada labores campo:

Con el propósito de desarrollar esta iniciativa estratégica, se trazaron los planes de trabajo para asegurar el cumplimiento de los objetivos que se describen a continuación.

- Potencializar los planes de bienestar social.
- Disminuir el % de rotación de mano de obra
- Disponer de mano de obra calificada requerida para la ejecución oportuna de las actividades críticas.

El resultado de estas gestiones, dieron como resultado una rotación promedio del 3%, que es favorable frente la meta para el año 2020 del 5%. Sin embargo, se mantiene las dificultades asociadas con la consecución de cortadores de fruta, por lo cual para el año 2021 se tiene previsto solicitar suministro de personal a empresa temporal en picos altos de cosecha.

8.6.2 Acciones de responsabilidad social empresarial y bienestar social

La política de responsabilidad social empresarial y de bienestar social, se mantiene vigente y se cumple con restricciones por la situación financiera, con acciones y actividades orientadas a favorecer a la población de comunidades vecinas, y a los colaboradores de la empresa, como se relacionan a continuación.

A colaboradores de la empresa

Acciones y actividades.

- Entrega de 164 auxilio educativos a hijos de colaboradores por valor total de \$ 6.1 millones.

- Entrega de 219 mercados a colaboradores como apoyo por la emergencia sanitaria Covid-19, por valor de \$12 millones.
- Entrega de 156 aguinaldos navideños para hijos de colaboradores menores a 10 años, por valor de \$4.8 millones
- Entrega de incentivos a 20 colaboradores del proceso operativo, que se destacaron durante el año 2020 por su productividad, compromiso con la calidad del trabajo, cero accidentes de trabajo y por su disposición, realizado con recursos disponibles.
- Acompañamiento psicosocial a colaboradores reincidentes en accidentes de trabajo, a los colaboradores que estuvieron en aislamiento por Covid-19, y a los colaboradores que presentaron algún tipo de calamidad familiar, realizado con recursos disponibles.
- Aprobación a 70 solicitudes de crédito de libranzas por \$546 millones y seguimiento a la inversión en su mayoría para mejoramiento vivienda.



Ilustración 32 Imágenes de Acciones de Bienestar Social

A comunidades vecinas

Aportes realizados sin costo utilizando recursos disponibles.

- Donación de 100 mercados a la Alcaldía Municipal de Agustín Codazzi, para beneficiar a la comunidad de Llerasca, especialmente a personas en condición de vulnerabilidad y afectadas económicamente por Covid-19.

- Entrega de 50 mercados directamente a familias del corregimiento de Llerasca, en condición de vulnerabilidad y afectadas por Covid-19.
- Servicio de nivelación de terreno de la cancha de fútbol Simón Bolívar.
- Entrega de 45 llantas usadas para embellecimiento de la cancha de futbol Simón Bolívar en el corregimiento de Llerasca.
- Entrega a parceleros de la vereda Santa Isabel 6 varillas $\frac{1}{2}$ pulgada para reforzar encerramiento de seguridad entre la empresa y la parcelación.
- Gestión ofrecer capacitación sobre medidas de prevención de Covid-19 por medio de la secretaria de salud de Agustín Codazzi para los habitantes del corregimiento de Llerasca
- Entregas de 100 tapabocas para la secretaria de salud y 30 para el puesto de salud de Llerasca.



Ilustración 33 Imágenes de acciones de RSE en la comunidad

8.8.2 Inducción, reinducción y capacitación

En el año 2020, se planearon 92 capacitaciones para mejorar las competencias de los colaboradores, de las cuales se ejecutaron 62, por debajo de la meta propuesta, pero cumpliendo con los protocolos, restricciones y medidas de bioseguridad preventivas implementadas para evitar contagio de Covid-19, que, se pudieron hacer con resultados positivos en medio de la coyuntura utilizando las plataformas y dispositivos tecnológicos.

El programa de capacitación realizado en el primer trimestre se enfocó en las temáticas de seguridad y salud en el trabajo, medidas de prevención Covid-19, con una cobertura de personal capacitado de 1.214.

En el segundo trimestre la cobertura y la participación por parte de los trabajadores disminuyó a la cobertura de personal capacitado a 449, como consecuencia del aumento de contagio en los trabajadores y las restricciones en el aforo de personas, en ese momento los esfuerzos se enfocaron en realizar las inducciones en las medidas de prevención Covid-19 a todos los colaboradores.

Para el III trimestre las capacitaciones fueron limitadas por disponibilidad de agenda por estar en fase de estudios sociales y ambientales de RSPO. La cobertura fue de 88 colaboradores la mayoría de manera virtual.

Finalmente, para último trimestre del año cobertura de formación a 156 colaboradores formados, también en su mayoría de manera virtual.

8.6.3 Impactos - Covid -19

Desde 15 de marzo de 2020, se decreta la emergencia sanitaria por la propagación de Covid-19 en el país, mediante decretos y resoluciones que establecen directrices de obligatorio cumplimiento para las empresas como el establecimiento de un protocolo de bioseguridad según la actividad económica de la empresa.

La actividad económica de Palcarmelo por hacer parte de la cadena de producción de alimentos, quedó excluida del confinamiento, y para seguir operando, cumpliendo con la normativa, se hizo necesario proporcionar las condiciones para evitar los contagios al interior de la organización, y mantener activa la operación, incurriendo en sobre costos por valor de \$95,3 millones, principalmente por incremento de viajes de los buses contratados para transporte de los trabajadores por disminución de aforo, compra de elementos de protección como mascarillas, guantes, termómetros, servicios de exámenes médicos, alcohol y otros insumos de bioseguridad.



Ilustración 34 Medidas de Bioseguridad Covid-19

Licencias y Auxilios por Covid-19

La empresa asumió costos de licencias y auxilios por Covid-19, por \$33,3 millones, que se detallan así;

- 196 incapacidades con diagnóstico Uso Emergente (Covid-19) por \$3,7 millones y 665 días generados.
- 82 licencias remuneradas, por \$7,4 millones y 247 días generados.
- Auxilio de conectividad a 14 empleados en modalidad de trabajo en casa por \$10,4 millones.
- Kit de alimentación a colaboradores por \$11,5 millones.

Ingresos por subsidio programa de apoyo al empleo formal (PAEF) y Programa de apoyo pago de la prima de servicio (PAP).

La gestión, trámite y cumplimiento de los requisitos establecidos, dio lugar a recibir ingresos por valor de \$387,6 millones en el 2020, por subsidios otorgados por el Gobierno Nacional para apoyar a las empresas durante la emergencia sanitaria. En lo corrido del presente año se han recibido \$155,2 millones, y se espera recibir \$140 millones más, para un total de \$682,8 millones recibidos entre agosto 2020 a marzo 2021.

8.6.4 Salud y Seguridad en el trabajo – SST

El plan de trabajo de seguridad y salud en el trabajo correspondiente al año 2020, se ejecutó en un 95%. Algunas actividades no se realizaron por Covid-19.

La auditoría y evaluación del SG-SST del 2020, registro un resultado positivo con un puntaje del 92,5% de cumplimiento. Se identificaron hallazgos que se deben concretar en plan de trabajo para cierre de brechas, como es el caso de eliminación adecuada de residuos sólidos, líquidos o gaseosos; y se realización mediciones ambientales, químicos, físicos y biológicos; entre otros.

Las gestiones desarrolladas durante el 2020 dieron los resultados que se presentan a continuación.

- Ampliación de la capacidad del SG-SST, referente a la cobertura de toda la población, incluyendo a colaboradores de la sede de Barranquilla, actualización de la matriz de riesgo, el plan de emergencia, las capacitaciones, y las medidas preventivas Covid-19.
- Implementación del programa de observaciones de comportamientos, que, se inició en labor cosecha por su alta incidencia en accidentalidad, y para efectos de identificar y mitigar actos inseguros.
- Diseño e implementación procedimiento Covid-19, alineado al protocolo de bioseguridad para mitigar contagios.
- Diseño e implementación procedimientos asociados con riesgo de seguridad, manejo de sustancias químicas, y protección contra caídas.

La meta propuesta para el año 2021 es darle cumplimiento del plan de trabajo en el 100%, con el cierre hallazgos de las auditorías realizadas.

Análisis de accidentalidad

En el 2020, se registraron 51 accidentes laborales, 2 menos que los registrados en el año 2019, disminución del 9,4%, 463 días laborales perdidos.

Los eventos de trauma superficial, y golpe o contusión son los que presentan mayor frecuencia, 33 eventos, la parte más afectada son las manos y los ojos, y el mecanismo de los accidentes que predomina son caída de objetos, y golpes.

Se reconoce como factor determinante para mitigar la accidentalidad, el trabajo con junto de la ARL SURA, Coordinadores Agronómicos, y Gestores de Productividad.

Con el objeto de estimular y fomentar el compromiso de los jefes inmediatos, y de los propios trabajadores, incorporando la cultura del autocuidado, se está implementando el “Programa cero accidente”, que, tiene por objeto prevenir accidentes de trabajo por medio de capacitaciones en identificación de peligros, valoración y control de riesgos, investigación de accidentes de trabajo, tareas críticas, y de alto riesgo, estándares de seguridad de los diferentes oficios y/o tareas, e inspección y verificación de las condiciones de trabajo.

Enfermedad Laboral

En el mes de octubre, se presentó un caso confirmado por ARL SURA de enfermedad laboral en la plantación, efecto Covid- 19, a pesar, de haber tomado la iniciativa de implementar estrategias de prevención para mitigar la propagación del virus, desde el mes de marzo,

8.6.5 Recobro incapacidades

Durante el año 2020, se presentaron un total de 1.010 incapacidades, de las cuales 524 fueron con cargo a la empresa y 486 incapacidades con cargo a las distintas entidades por valor de \$61 millones, para gestión de recobro a las respectivas entidades, que se concentran básicamente en Famisanar \$26 millones, y ARL sura por \$17,4 millones.

Las referidas 486 incapacidades a cargo de las entidades, el 80% corresponde a enfermedad general y 18% a accidentes de trabajo. El valor de \$61 millones, a cargo de las entidades, el 79,6% se logró recobro exitoso.

CONCEPTO	DEBITO	CREDITO	SALDO
INCAP PAGADAS NOM ENE-DIC 2020	\$ 61.009.889,00		\$ 61.009.889,00
CARGO EMPRESA		\$ 1.053.360,00	\$ 59.956.529,00
EN CORRECCION		\$ 2.197.571,00	\$ 57.758.958,00
EN TRANSCRIPCION		\$ 1.180.773,00	\$ 56.578.185,00
FONDO		\$ 380.381,00	\$ 56.197.804,00
NEGADA		\$ 1.377.329,00	\$ 54.820.475,00
PAGADA		\$ 48.651.832,00	\$ 6.168.643,00
POR CORREGIR		\$ 87.780,00	\$ 6.080.863,00
RECOBRADA		\$ 6.022.343,00	\$ 58.520,00
REVISAR NEGACION		\$ 58.520,00	\$ -

Tabla 10 Recobro Incapacidades 2020

A pesar de todas las dificultades que se han presentado en cada uno de los procesos, por la complejidad en el manejo de cada entidad, por sus

procedimientos, políticas y tiempos de respuesta, se trabaja en la mejora continua y en la recuperación de estas reclamaciones.

Para los efectos de estandarizar las actividades, se decidió hacer instructivos para realizar el proceso para cada entidad, desde la transcripción hasta el recobro. Se estableció un cargo específico dentro de la organización para esta gestión, antes cargo de Aprendiz Sena; adicionalmente se está implementando la función que nos brinda el sistema de información de Nómina Web, para realizar el cruce de incapacidades en el sistema, lo cual permitirá mantener actualizada la cuenta de reclamaciones.

8.7 Gestión Financiera

8.7.1 Análisis de la situación financiera 2013 - 2020

Se presenta a continuación como soporte del análisis de la situación financiera, informe del comportamiento de aspectos relevantes entre 2013 y 2020.

En el periodo comprendido entre el año 2013 y el 2020, se registran comportamientos negativos en algunos factores claves, con incidencia en los resultados de la empresa, asociados con disminución producción y de ventas, por factores no controlables a Palcarmelo S.A.

Por segundo año consecutivo, 2019 y 2020, la producción de fruta de palma de aceite se ubica por debajo del promedio anual de este periodo, que se explica por los efectos del cambio climático como se ha explicado en capítulos anteriores.

Las ventas determinadas por la variable de producción y por el precio nacional del aceite, depende a su vez, del comportamiento de las cotizaciones internacionales de este commodities y de la TRM.

El comportamiento de los precios de los aceites en el mercado internacional, después de 3 años consecutivos con precios a la baja, y por debajo del promedio, cambió la tendencia y se ubica en USD 717, 23% más que el 2019.

La TRM, también presenta incremento del 13% frente al 2019, que, como efecto del incremento de las dos variables determinantes del precio nacional, hecho que no sucedía desde el 2016, permitió un comportamiento importante al alza, especialmente a finales del año, con registros récord históricos de \$3 millones por tonelada.

El precio nacional de aceite palma, en este periodo 2013 – 2020 -8 años-, solo superó el promedio de los \$2 millones, en los años 2016 – 2017 y 2020, de los cuales en el 2016 y 2020 coinciden con los registros más bajos de producción, lo cual afecta el comportamiento de los ingresos.

En este periodo 2013 – 2020, se facturaron \$75.052 millones, \$18.800 millones menos, (-25%) al compararse frente a los ingresos estimados en el plan estratégico. La variación es mayor de la deuda actual, de manera que, de haberse generado estos ingresos, la empresa además de la buena gestión

operacional, y de hacer inversiones en cultivos nuevos que agregan valor al negocio, tendría buena salud financiera con un mínimo endeudamiento.

Los costos de venta por \$48.982 millones, fijos en su mayoría, por no depender del nivel de productividad, tienen una variación de 0,9% en relación con el inicio de este periodo de 8 años.

El margen bruto promedio obtenido por valor de \$3.259 millones por año, equivalente al 34,7% sobre ventas, que evidencia la capacidad operacional de generar valor, y la rentabilidad del costo de Venta o Markup, de 53,2% promedio anual, indica que, por cada \$1 peso invertido en el costo de venta se obtiene \$0,53 de margen bruto.

Los gastos de administración, fijos en su mayoría, por valor de \$14.705 millones, durante el periodo 2013 - 2020 aumentaron 14,6%, en relación con el inicio de este periodo de 8 años, representan una optimización si se compara con el aumento de IPC que fue del 29,2%.

El total de costos y gastos operacionales por \$63.687 millones, aumentó 3,7% en los últimos 8 años.

Los costos y gastos operacionales del 2020 por \$8.488 millones, relativamente similares a los del año 2014 por \$8.671 millones, para efectos del comparativo, a valor presente equivalen a \$11.314 millones. Así las cosas, el indicador de costo y gasto por tonelada del 2014 por \$368.079 y del 2020 por \$355.986, para una disminución del 4%, que es favorable si se tiene en cuenta que en el 2020 la producción fue menor que la del 2014, y los costos fijos, que son la mayoría, se distribuyen en menor volumen, que refleja la eficiencia operacional y la optimización de recursos, que no logra compensar con la afectación generada por el cambio climático en la productividad.

El EBITDA promedio anual de COP \$1.421 millones, acumulado COP \$11.366 millones, del 14,1% sobre ventas, es un indicador positivo de la gestión operacional, no obstante, impacto por factores no controlables, que afectó la generación de los ingresos requeridos para atender el pago de las inversiones, y el costo financiero de las obligaciones bancarias.

El endeudamiento entre el 2013 y 2020 (sin diferencia en cambio) se incrementó en \$9.328 millones. Por su parte las inversiones representadas en cultivos nuevos y sostenimiento en el periodo de desarrollo, sistemas riego y obras civiles complementarias, que en el mismo periodo suman a \$14.087 millones, inversiones que agregan mayor valor al negocio, vía valorizaciones, que duplican el valor de la inversión.

El endeudamiento de este periodo está representado en las inversiones realizadas, las cuales en los últimos 2 años es menor al promedio del periodo 2013 - 2020.

Con el EBITDA generado, y el incremento de la deuda en este periodo, se dispuso de fondos por valor de COP \$20.743 millones, que no fue suficiente para atender en su totalidad las obligaciones financieras, comerciales y laborales, situación que dio lugar a tener que presentar solicitud de admisión al proceso de reorganización bajo parámetros de la ley 1116 de 2006, como consecuencia de las limitaciones de liquidez, acentuadas desde el 2018, cuando por 2 años consecutivos, los precios de aceite estuvieron a la baja, e inferior al promedio de los últimos 8 años, que además coincidieron con niveles de producción de los más bajos del periodo.

Al hacer un análisis comparativo del estado de situación financiera del año 2007 vs el del año 2020, -14 años*, se presentan a continuación las variaciones del valor patrimonial:

Activos, incremento de \$54.993 Millones / 472%.

Pasivo, incremento de \$17.993 Millones / 360%.

Patrimonio incremento \$40.469 Millones / 608%, por compra tierra, siembras nuevas, y renovación, 1.083 Has, mejoramiento sistema riego, puente, y obras complementarias.

ACTIVOS	2020	2007	Variac \$	Variac %	PASIVO Y PATRIMONIO	2020	2007	Variac \$	Variac %
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
DISPONIBLE	1.103	215	889	413,8%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	19	635	-617	-97,1%
DEUDORES	510	1.659	-1.149	-69,3%	IMPTOS GRAV. Y TASAS	266	374	-108	-28,8%
INVENTARIOS	415	330	85	25,7%	PROVEEDORES	2.424	592	1.831	309,3%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	434	192	242	125,5%	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	0	256	-256	-100,0%
OTROS ACTIVOS NO FINANCIEROS	883	0			OBLIGACIONES LABORALES	894	150	744	496,7%
TOTAL CORRIENTE	3.345	2.396	949	39,6%	TOTAL CORRIENTE	3.677	2.008	1.669	83,1%
INVERSIONES					PASIVO A LARGO PLAZO				
CUENTAS POR COBRAR A L/ PLAZO	1.556	363	1.194	329,2%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	17.404	2.988	14.416	482,5%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS - NETO	3.469	0	3.469	0,0%	CUENTAS POR PAGAR	1.908	0	1.908	0,0%
CARGOS DIFERIDOS	60.921	7.702	53.219	691,0%	CARGOS DIFERIDOS	7.784	108	7.676	7089,2%
INTANGIBLES	703	58	644	1102,4%	TOTAL A LARGO PLAZO	27.096	3.096	24.000	775,2%
VALORIZACIONES	114	13	102	791,4%	TOTAL PASIVO	30.772	5.103	25.669	503,0%
VALORIZACIONES	0	1.115	-1.115	-100,0%	PATRIMONIO				
TOTAL NO CORRIENTE	66.764	9.251	57.513	621,7%	CAPITAL	600	600	0	0,0%
TOTAL DEL ACTIVO	70.109	11.647	58.462	502,0%	SUPER. VALORIZACIONES	0	1.115	-1.115	-100,0%
					REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	40.544	3.104	37.440	1206,0%
					RESERVAS	0	1.413	-1.413	-100,0%
					RESULTADOS ACUMULADOS	-1.807	311	-2.118	-681,2%
					TOTAL DEL PATRIMONIO DE LOS ACCIO	39.337	6.543	32.794	501,2%
					TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	70.109	11.647	58.462	502,0%

Ilustración 35 Comparativo Estado Situación Financiera 2007 vs 2020. Incremento Patrimonial \$Cifras en Millones
No incluye operaciones con vinculados, y provisión de impuesto diferido pasivo

Se excluye del análisis la provisión por impuesto diferido pasivo, ocasionada por las diferencias temporarias de los activos entre su valor fiscal y valor de mercado, que no corresponde a un pasivo exigible, provisión que se va disminuyendo en el paso de los años, a medida que se va ajustando las referidas diferencias temporarias. Se evalúa la conveniencia de implementar acciones de conformidad a la normativa vigente, para lograr optimizar el referido impuesto como es la figura del desmantelamiento de terrenos.

La empresa solicitó la admisión al proceso de reorganización, bajo parámetros de la ley 1116 de 2006, el 30 de junio de 2020, quedando admitida mediante el Auto de la Superintendencia de Sociedades el 17 de Julio de 2020.

La empresa y el promotor atienden con oportunidad los requerimientos del proceso, como es el caso del envío de la actualización de información financiera

el 6 agosto de 2020, y del proyecto de calificación y graduación de acreencias y derechos a voto el 30 de noviembre de 2020.

El proceso está en etapa de conciliación de objeciones, que fueron presentadas por 5 acreedores. El informe de la conciliación de las objeciones, se remitió a la superintendencia el pasado mes de enero de 2021. Se espera que a finales de este año se realice la audiencia del acuerdo de reorganización.

8.7.2 Estados Financieros 2020 comparativos

Estado de situación Financiera

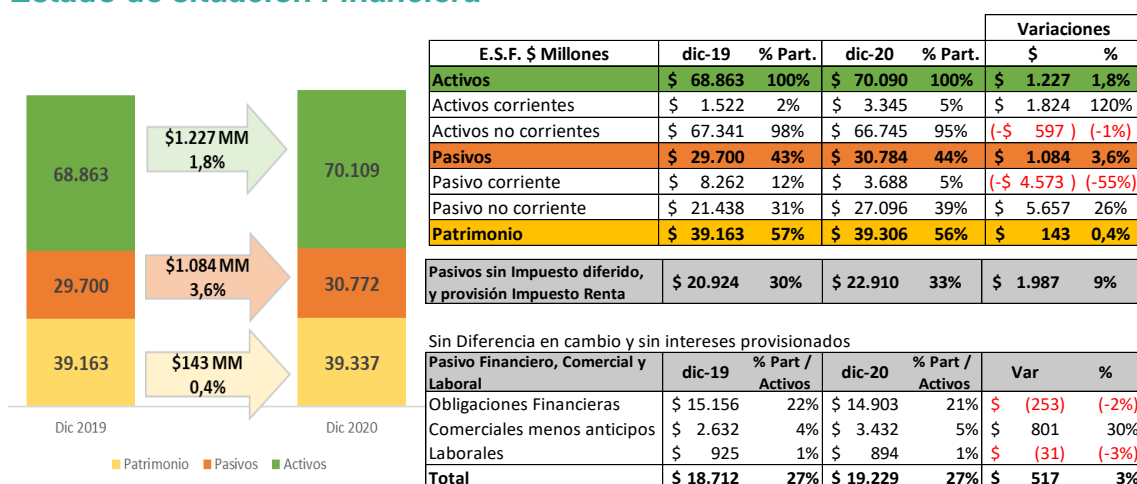


Ilustración 36 Estado de Situación Financiera 2020 vs 2019 ¿Cifras en Millones

El Estado de Situación Financiera registra activos por \$70.090 millones, mayoritariamente representados en activos de largo plazo, terrenos, cultivo, maquinaria, entre otros.

Los pasivos \$30.784 millones, incluyen \$7.784 millones que corresponden a provisión por impuesto diferido pasivo ocasionado por las diferencias temporarias de los activos entre su valor fiscal y el valor de mercado. Así las cosas, los pasivos exigibles representan la suma de \$22.910 millones, que representan el 27% de los activos, de los cuales hay \$14.903 millones en obligaciones financieras (sin diferencia en cambio ni provisión de intereses), \$3.432 millones en proveedores (descontando los anticipos), y \$894 millones en provisiones laborales de prestaciones y seguridad social, los cuales representan el 27% del activo.

Por su parte, el patrimonio \$39.306 millones, registra pérdidas acumuladas de ejercicios de años anteriores por \$1.807 millones.

Estado de Resultado Integral - ERI

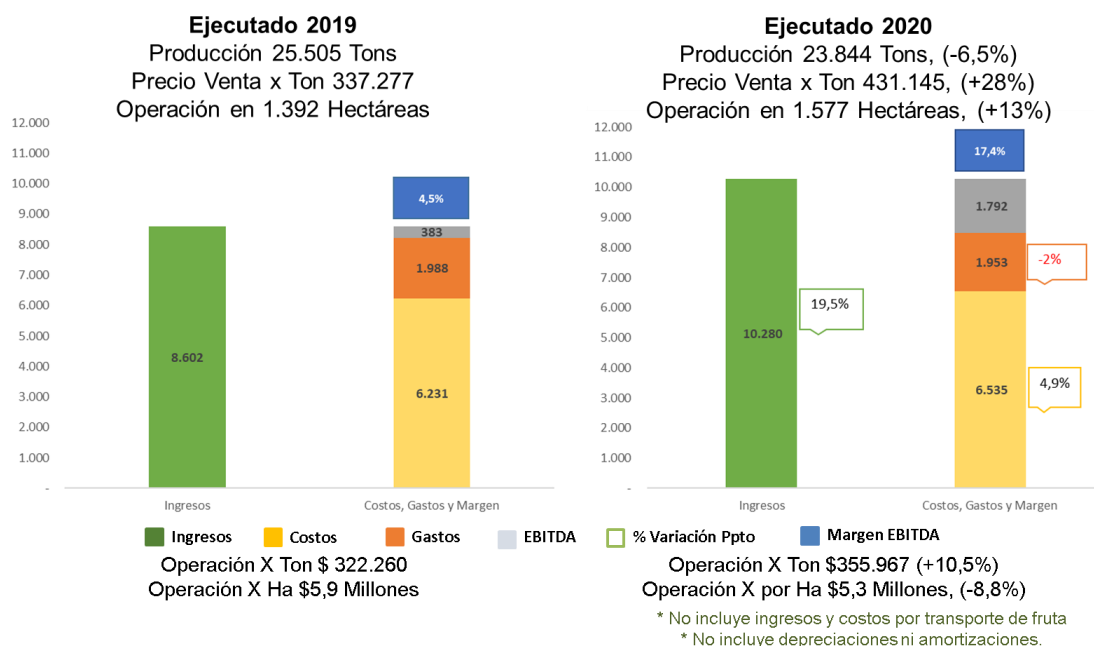


Ilustración 37 Estado de Resultado Integral 2020 Vs 2019, \$Cifras en Millones

El estado de resultado integral – ERI, presenta registro de ventas año 2020 por \$10.280 millones, el más alto desde el 2014, con una producción menor al promedio del periodo del (-5%), y precio de venta, el más alto en la historia del negocio, con un incremento del 28% frente al 2019.

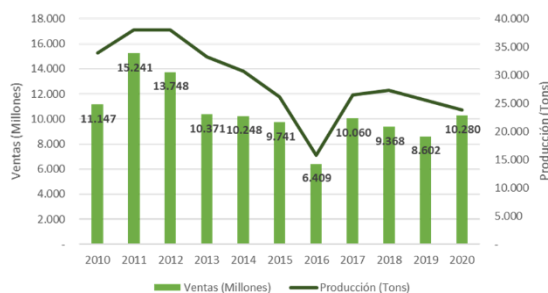


Ilustración 39 Ventas y producción 2010 - 2020

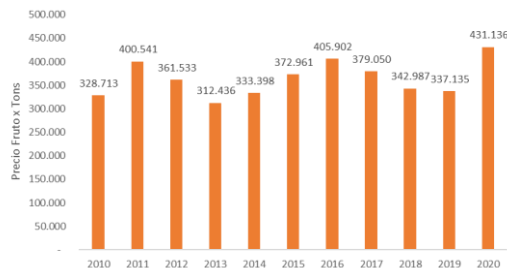


Ilustración 38 Precio venta Ton 2010 - 2020

Los resultados del 2020 incluyen los costos asociados a 185 has de la siembra 2016, antes en desarrollo, equivalente a un incremento del 13% frente al área operacional frente al 2019, siembra, que razones de su edad, tienen un mayor costo operacional.

Los costos de venta que comprenden los costos directos e indirectos necesarios para desarrollar la operación de la explotación económica de los cultivos en periodo productivo, sin tener en cuenta el valor de la depreciación, amortización de los activos fijos, costos de transporte fruta a la extractora, que en su mayoría son reconocidos por el cliente vía ingresos de transporte, en el año 2020 suman \$6.535 millones, registrándose un incremento de \$304 millones, 5% frente al 2019, y una disminución de \$1.634 millones, 20% frente al presupuesto.

Los gastos de administración que corresponden a la gestión que soporta la operación, por el cumplimiento de las obligaciones legales, laborales, financieras, fiscales y de los objetivos corporativos, en el año 2020 suman \$1.953 millones, registrándose una disminución de \$35 millones, 1,8% frente al 2019 y \$72 millones, 3,6% frente al presupuesto.

El total de costos de venta y gastos de administración suman en el 2020 \$8.488 millones, que en relación con el 2019, se presenta aumento de \$268 millones, 3% y una disminución de \$1.706 millones, 17% frente al presupuesto.

Para efectos de medir la eficiencia operacional, se hace un análisis que no incluye en el estado de resultado integral, los costos asociados de las 185 hectáreas activadas como cultivo amortizable en el 2020, para poder hacer un comparativos en igual cantidad de área. Así las cosas, el total de los costos de venta y gastos de administración por \$8.021 millones, en relación con el año 2019, presenta una disminución de \$198 millones, 2,4% y de \$1.443 millones, 15,3% frente al presupuesto 2020.

Los indicadores unitarios por tonelada producida indican que el costo de venta es de \$274.061 x ton, 12,2% más que el 2019. Los gastos de administración por valor de \$81.906 x ton, 5,1% más que el 2019, por la disminución de la producción y a la estructura de costos fija en su mayoría por no depender del nivel de producción. Frente al presupuesto, el costo de venta estimado en \$255.432 presenta aumento del 7% y los gastos de administración estimados en \$63.322 presenta aumento del 29% por las razones expuestas.

Por su parte el indicador unitario por hectárea, incluido los costos de venta y gastos de administración, es del orden de los \$5.38 millones por ha, equivalente a 8,8% menos que el año 2019 y el 17% menos que el presupuesto.

Unitarios x Tonelada	dic-19	dic-20	Ppto 2020	Var.		Var.	
				\$	%	\$	%
Venta x Ton	\$ 337.277	\$ 431.142	\$ 377.012	93.864	27,8%	\$ 54.130	14%
Costo de Venta x Ton	\$ 244.311	\$ 274.061	\$ 255.432	29.749	12,2%	\$ 18.628	7%
Gastos Adm. X Ton	\$ 77.948	\$ 81.906	\$ 63.322	3.958	5,1%	\$ 18.585	29%
Margen Operacional por Ton	\$ 15.018	\$ 75.174	\$ 58.258	60.157	400,6%	\$ 16.917	29%

Unitarios x Hectárea	dic-19	dic-20	Ppto 2020	Var.		Var.	
				\$	%	\$	%
Venta x Ha	\$ 6.179.755	\$ 6.518.795	\$ 7.645.185	339.040	5,5%	\$(1.126.390)	-15%
Costo Operación x Ha	\$ 5.904.596	\$ 5.382.168	\$ 6.463.812	- 522.428	-8,8%	\$(1.081.644)	-17%
Margen Operacional x Ha	\$ 275.159	\$ 1.136.627	\$ 1.181.373	861.467	313,1%	(-\$ 44.747)	-4%

\$ Cifras en Millones				2020 vs 2019		2020 vs Ppto 2020	
Eficiencia Operacional	dic-19	dic-20	Ppto 2020	\$	%	\$	%
Operación sin S/2016	\$ 8.219	\$ 8.021	\$ 9.464	\$ (198)	-2,4%	\$ (1.444)	-15,3%

Tabla 11 Unitarios por Tonelada y Hectárea

El Ebitda del año 2020 por \$1.792 millones, margen del 17,4%, que es uno de los registros más alto de los últimos 8 años, que, si se suma el neto de otros ingresos y otros egresos, la empresa generó margen efectivo por valor de \$2.781 Millones.

Frente al año 2019, representa un incremento del 368% cuando se registró un Ebitda de \$383 millones, equivalente al 4,5% sobre las ventas.

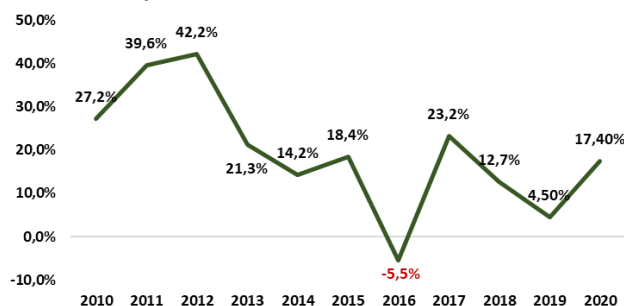


Ilustración 40 Comportamiento margen Ebitda 2010 – 2020

8.7.3 Obligaciones Financieras, Comerciales y Laborales.

Los pasivos totales a corte del 2020 suman \$30.784 millones, de los cuales \$7.784 millones corresponden a provisión impuesto diferido pasivo, al restarlos, los pasivos exigibles representan la suma de \$22.910 millones, el 33% de los activos, conformados por obligaciones financieras, obligaciones comerciales, y provisiones laborales por \$21.748 millones.

Pasivos	dic-19		dic-20		Variaciones	
	\$	% Part.	\$	% Part.	\$	%
Pasivos Exigibles	\$ 20.924	30%	\$ 22.910	33%	\$ 1.987	9%
Pasivo Financiero, Comercial y Laboral	dic-19	% Part / Activos	dic-20	% Part / Activos	Var	%
Obligaciones Financieras	\$ 16.803	24%	\$ 17.422	25%	\$ 619	4%
Comerciales, menos Anticipos	\$ 2.632	4%	\$ 4.315	6%	\$ 1.684	64%
Laborales	\$ 925	1%	\$ 894	1%	\$ (31)	(-3%)
SubTotal	\$ 20.359	30%	\$ 22.631	32%	\$ 2.272	11%
Anticipos Proveedores	0		\$ 883			
SubTotal	\$ 20.359	30%	\$ 21.748	31%	\$ 1.389	7%

Tabla 12 Pasivos Financieros, Comerciales, y Laborales 2020 vs 2019

Al hacer el análisis de las obligaciones financieras, sólo del capital, sin diferencia en cambio, y sin provisión de intereses, el total de los pasivos financieros, comerciales y laborales suman \$19.229 millones, el 27% de los pasivos, un aumento de \$517 millones, 3% más que el 2019, fundamentalmente por aumento de proveedores, que se explica por el congelamiento de pagos acreedores incluidos dentro del proceso de reorganización.

Sin Diferencia en cambio y sin intereses provisionados						
Pasivo Financiero, Comercial y Laboral	dic-19	% Part / Activos	dic-20	% Part / Activos	Var	%
Obligaciones Financieras	\$ 15.156	22%	\$ 14.903	21%	\$ (253)	(-2%)
Comerciales menos anticipos	\$ 2.632	4%	\$ 4.315	6%	\$ 1.684	64%
Laborales	\$ 925	1%	\$ 894	1%	\$ (31)	(-3%)
SubTotal	\$ 18.712	27%	\$ 20.112	29%	\$ 1.400	7%
Anticipos Proveedores	0		\$ 883			
Total	\$ 18.712	27%	\$ 19.229	27%	\$ 517	3%

Tabla 13 Pasivos Financieros (sin Diferencia en cambio y provisión de Intereses)

Obligaciones Financieras

Los \$17.422 millones relacionados en la tabla 19, como pasivos financieros se discriminan así;

- Capital \$14.903 millones
- Provisión Intereses \$1.557 millones
- Diferencia en cambio \$962 millones

La deuda de capital está representada en 15 operaciones crediticias con bancos nacionales y 2 operaciones con banco internacional, con una tasa ponderada del 7.56% anual, 220 pb (puntos básicos) menos que el 2019, por razón de las disminuciones de las tasas variables de los créditos, DTF de 4.48% a 1.93% y Libor (6m) de 1,9% a 0,25%.

La deuda capital por \$15.156 millones al corte del 2019, frente al 2020 disminuyó \$253 millones, 2%, por amortizaciones al crédito rotativo Davivienda, y al pago de crédito libranzas año 2019 con el Banco de Bogotá, pagos realizados antes de solicitar la admisión al proceso de reorganización.

Tasa ponderada Obligaciones Financieras
al 31 de Diciembre de 2020

Entidad Financiera	Deuda Dic 2019	% Part/Total	Tasa ponderada	Deuda Dic 2020	% Part/Total	Tasa ponderada	Dif \$	Dif Tasa
Banco LAAD Américas N.V.	\$ 6.554	41,46%	9,41%	\$ 6.865	43,27%	7,76%	\$ 311	-1,65%
Bancolombia	\$ 4.613	29,18%	10,22%	\$ 4.591	28,94%	7,67%	-\$ 23	-2,55%
Davivienda	\$ 2.554	16,16%	8,25%	\$ 2.367	14,92%	5,45%	-\$ 187	-2,81%
Banco Agrario	\$ 2.043	12,92%	11,62%	\$ 2.043	12,88%	9,07%	\$ -	-2,55%
Banco de Bogota	\$ 43	0,27%	7,81%	\$ -	0,00%	0,00%	-\$ 43	-7,81%
Total	\$ 15.807	100%	9,74%	\$ 15.865	100%	7,56%	\$ 58	-2,18%
Total sin diferencia en cambio	\$ 15.156			\$ 14.903			-\$ 253	
Diferencia en cambio	\$ 651			\$ 962			\$ 311	
Deuda por Hectárea	\$ 8,69			\$ 8,72			\$ 0,03	

Costo de deuda 9.74 % equivalente a DTF (4.48) %+ 5.26%
Libor (1.91213%) + 7,83%

Costo de deuda 7,56 % equivalente a DTF (1,93) %+ 5,63%
Libor 0,25763% + 7,30%

Ilustración 41 Obligaciones Financieras

El Banco LAAD, acreedor internacional con crédito en dólares, es el principal acreedor financiero, con \$6.865 millones, 43,27%. Seguido por Bancolombia con \$4.591 millones, 28,94%. El tercer acreedor es Davivienda con \$ 2.357 millones, 14,92%. Y finalmente el Banco Agrario \$2.043 millones, 12,88%.

De los \$6.865 millones del Banco LAAD, se incluyen \$962 millones corresponden a causación de diferencia de cambio no realizada, toda vez que desde que se contrató el crédito, no se ha realizado pagos de capital.

Al hacer análisis sin el efecto contable, no de caja, de la diferencia en cambio, las obligaciones financieras a corte diciembre 2020, suman \$14.903 millones.

En el año 2020 se pagaron intereses al Banco LAAD por USD 198.608, TRM promedio \$3.601, frente a la TRM promedio de desembolso \$2.954, se genera una diferencia en cambio realizada, caja, de \$643 pesos por dólar, para un total de \$128,6 millones.

La diferencia en cambio de \$643 pesos por dólar, tiene una variación del 21,7% en relación con la TRM del desembolso, sin embargo, la variación anual del precio nacional del 34%, -mayor a la variación de la diferencia en cambio- que confirma la cobertura natural que tiene el negocio, por la correlación que tiene la tasa de cambio TRM con el comportamiento del precio del aceite en el mercado nacional.

La contratación de coberturas cambiarias con entidades financieras, se gestionan desde el 2018 cuando se recibieron los créditos en dólares, sin opciones de contratarlas por no tener cupos de mesa de dinero, y por no ser sujetos de crédito por estar vinculados al proceso de reorganización ley 1116.

El indicador de endeudamiento sobre activos totales disminuyó, al pasar del 22% al corte del 2019, al 21,2% en el 2020. El endeudamiento se concentra en pasivos de largo plazo, efecto admisión en el proceso de la 1116.

Los registros de calificación de cartera siguen en B en la mayoría de los bancos, por reportes negativos de los bancos a las centrales de riesgo.

Durante el año 2020, no se contrataron nuevos créditos.

Los costos asociados con las operaciones financieras disminuyeron cerca de \$8 millones al pasar de \$21,6 millones en el 2019 a \$13,7 millones en el 2020.

Comerciales y Laborales

Las obligaciones comerciales con proveedores suman \$4.315 millones, se incrementaron en \$1.684 millones, 64% frente al año anterior, que, en su mayoría están incluidas en el proceso de reorganización.

Con el objeto de asegurar el normal desarrollo de las operaciones del negocio, y garantizar el suministro de insumos, repuestos y servicios, la empresa notificó a la superintendencia de sociedades conforme al decreto 560 de 2020, el pago de acreedores con saldos por pagar de cuantía menor.

Por las mismas razones, y para garantizar el suministro de insumos, repuestos y servicios, durante el 2020 por el estatus de 1116 en reorganización que tiene la empresa en este momento, se hizo necesario hacer pagos anticipados, que se cruzan con el recibo de los productos y/o servicios contratados, por valor de \$883 millones.

Con respecto a las obligaciones laborales corresponden a provisiones de prestaciones y seguridad social por pagar, que suman \$894 millones, \$31 millones, 3% menos frente al año 2019.

8.7.4 Proyecciones 2021

Factores que pueden tener incidencia en el comportamiento de los precios internacionales:

- Recuperación / reactivación economía mundial
- Precios altos afectarán la demanda
- Precios altos de aceite empiezan a restar competitividad vs otros aceites
- Crecimiento plantaciones de soya en EE.UU. / Aumento oferta
- Las mezclas de biodiesel serán determinantes de la demanda.

Los expertos indican que las expectativas de precio puedan mantenerse sobre los USD 1.000 para el primer trimestre de 2021, y caer entre julio y agosto 2021.

De normalizarse el régimen de lluvias, se disminuye el déficit hídrico del cultivo, que daría lugar a una recuperación gradual de productividad, y del cumplimiento de las proyecciones para el año 2021, que se presentan a continuación.

El estimativo de la producción del 2021 es de 26.392 toneladas de fruto de palma de aceite, con un precio unitario promedio de \$440.000, ventas por \$11.612 millones. Los costos de venta se estiman en \$7.283 millones, y los gastos de administración y venta en \$2.129 millones, para un total de costos y gastos operacionales por valor de \$9.412 millones, con costos y gastos operacionales unitarios de \$275.995.

