



INFORME INTEGRADO GESTIÓN 2021

Conjunto Gerencia y Junta Directiva



SI LO HAGO BIEN TODOS GANAMOS

Marzo 2022

Equipo Directivo:

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

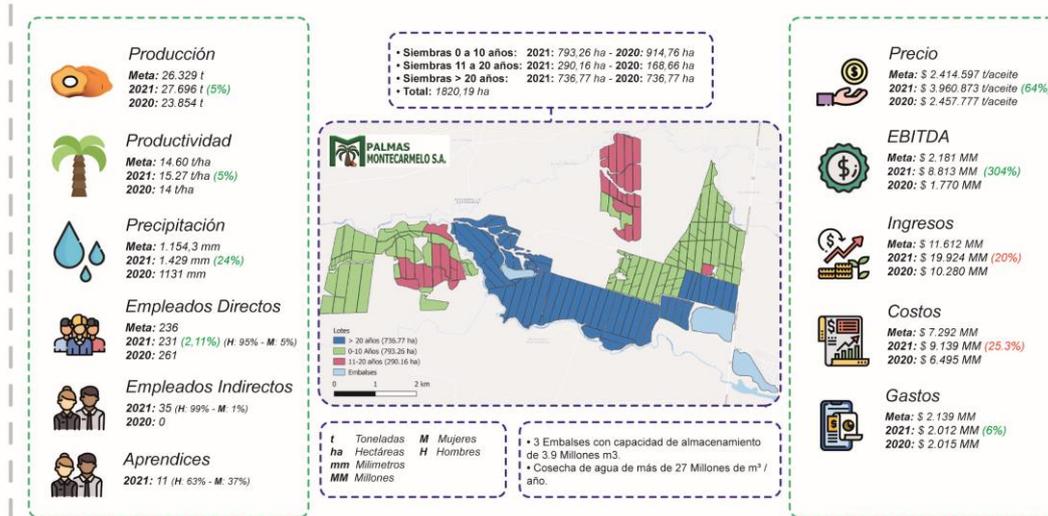
Sede Operativa Km 18 Carretera Nacional Codazzi – Becerril, Codazzi – Cesar.

PALMAS MONTECARMELO S.A. – En reorganización

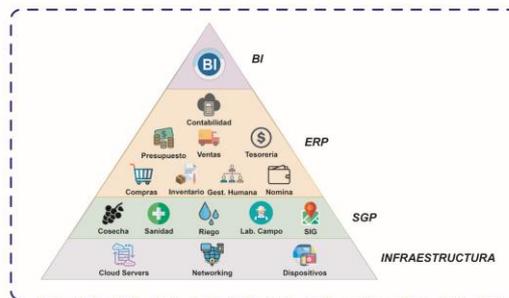
Contenido

1	Acerca de este informe	6
2	¿Quiénes somos?	7
3	Modelo de relacionamiento	9
4	Análisis de materialidad	11
5	Informe integrado de gestión Resumen Ejecutivo	13
6	Modelo corporativo	23
6.1	Asamblea de Accionistas	23
6.2	Junta Directiva	23
6.3	Consultores Externos	23
6.4	Equipo Directivo	24
6.5	Planeación Estratégica 2023.....	25
7	Contexto de negocio mercados internacionales y nacionales.....	38
7.1	Mercados internacionales	38
7.2	Mercado en Colombia	39
7.3	Contexto del desempeño Zona Norte.....	41
8	Desempeño del negocio	42
8.1	Hectáreas sembradas (ha) y conformación actual del cultivo	42
8.2	Productividad	43
8.3	Sistema riego, precipitaciones, riego, déficit hídrico y estrategias mitigación efectos cambio climático – inversiones sistema de riego.....	47
8.4	Criterios técnicos manejo nutricional.....	53
8.5	Estado agronómico y fitosanitario de la plantación.	55
8.6	Gestión Humana	59
8.7	Gestión Financiera	64

Nuestra gestión 2021



ESTRUCTURA DE INFORMACIÓN



DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES RIESGOS

- Eventos climáticos catastróficos.
- Insatisfacción de los grupos de interés por incumplimiento de necesidades y expectativas.
- 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.
- 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 los softwares.
- Presentación de información incorrecta en la página web.
- No lograr los resultados financieros esperados.
- Riesgo de Liquidez.

Resultados 2021 de nuestros objetivos estratégico



1 Acerca de este informe

Soporte. Los resultados que se presentan en este Informe Integrado de Gestión se prepararon cumpliendo con las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF-, la normativa vigente de las entidades de vigilancia y control, y, 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.

Objetivo. Este Informe de Gestión Integrado 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, de los riesgos, y de los compromisos asumidos en cumplimiento de la política de responsabilidad global integrada.

Sistema de gestión integrado. El Sistema de Gestión Integrado de Palmas Montecarmelo, 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) y con base en la Circular Externa 100-100016 de 2020, y la Circular Externa 100-000011 de 2021 de Supersociedades que exigen la implementación de Sistema de Autocontrol en la gestión de los riesgos de LAFT “SAGRILAFT” y el Programa de Transparencia y Ética Empresarial “PTEE”, **Corrupción y soborno transnacional C/ST, se actualizaron los diez (10) 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, 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.
10. Prevención de lavado de activos, financiación del terrorismo, y el programa de ética empresarial.

2 ¿Quiénes somos?

Presentación. Palmas Montecarmelo en reorganización, empresa familiar con estructura jurídica de sociedad anónima, debidamente constituida mediante escritura pública No. 3658 otorgada en la Notaría cuarta de Barranquilla el 17 de diciembre de 1974, cumpliendo con la legislación colombiana. Tiene por objeto social 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.

Cronología siembras y obras infraestructura riego y concesiones agua. 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 un proyecto de siembras escalonadas de 824 ha, S/85-88**, utilizando la infraestructura del riego por gravedad diseñado para atender los requerimientos hídricos de cultivos semestrales como arroz, algodón, y sorgo, teniendo como principal fuente de agua el río Casacará, y soportada en la **concesión otorgada por el INDERENA, 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 desde la bocatoma por canales artificiales a los tres embalses que tienen capacidad para almacenar 5.900.000 mts³ de agua**, y la **concesión de agua otorgada al predio La Esperanza por 400 lts/seg**, para captar agua por bombeo directamente del río Casacará, para regar los cultivos de las siembras 2010 – 2013.

En el 1987, se construye el **embalse No. 1, La Laguna**, con capacidad para almacenar 2.600.000 m³ de agua, con el objeto de viabilizar el establecimiento de las 824 has, y suplir el déficit 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 la ejecución de un **nuevo proyecto 242 ha, siembras 2010 - 2011**, en el predio La Esperanza, **se construye el puente** de La Esperanza 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.**

Transformación empresarial y Plan Estratégico. En cumplimiento de los objetivos propuestos de **consolidar la cultura organizacional orientada al cumplimiento de objetivos corporativos con altos niveles de gestión, control y productividad**, 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 se hace la implementación del ERP SIESA.

Pilares de la referida gestión corporativa, la mentalidad de mejoramiento continuo, políticas participativas y de empoderamiento, la aplicación de las buenas prácticas administrativas, agronómicas, tecnológicas y ambientales y la conformación de equipo de profesionales idóneos y comprometidos con objetivos corporativos.

Contexto solicitud admisión proceso reorganización, ley 1116, nuevos retos. 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, con un nivel de cumplimiento del programa de inversiones del 74% hasta el año 2016.

Para la financiación de las referidas inversiones, se necesitó apalancamiento financiero que dio lugar a incrementar la deuda y utilizar fondos generados por el negocio que coincidió con la mayor caída de la productividad en la historia de la plantación Montecarmelo en el año 2016, efecto cambio climático, disminución lluvias por varios años consecutivos por debajo del promedio y el aumento de más del 40% del déficit hídrico en los últimos años, y los bajos precios de aceite de palma en este periodo, factores que dieron lugar a la presentación de la solicitud de admisión al proceso de reorganización bajo parámetros de la ley 1116 ante la Superintendencia de Sociedades en el mes de julio del año 2020.

En esta etapa a partir del año 2022, la empresa asume el compromiso de cumplir las obligaciones contraídas en el Acuerdo de reorganización confirmado por la Superintendencia de Sociedades el 17 de diciembre de 2021, y de la ejecución de proyectos estratégicos que aseguren la sostenibilidad del negocio como es la construcción de pozos profundos e instalación de sistemas de riego presurizado y el programa de renovación de cultivo adulto.

3 Modelo de relacionamiento

Cambio modelo de relacionamiento grupos de interés. A partir de año 2018, se cambió el modelo de relacionamiento con los grupos de interés con la incorporación buenas prácticas de involucramiento, diálogo y retroalimentación, 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 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 	Cientes <ul style="list-style-type: none"> • Visitas al cliente, email y teléfono 	Empleados directos e indirectos <ul style="list-style-type: none"> • Sharepoint, 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, email y memorandos 	ONG <ul style="list-style-type: none"> • Eventos, reuniones, prensa, email, memorando 	Autoridades locales (Alcaldía Agustín Codazzi) <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones, eventos, email, memorandos 	Universidades y centros educativos <ul style="list-style-type: none"> • Email, teléfono, reuniones, email 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, publireportajes 	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, acorde con los Principios & Criterios de la RSPO 2018 en el año 2020 y la ejecución de los Estudios de Impacto Social, Ambiental, y Altos Valores de Conservación que dieron lugar a ampliar el alcance y la importancia de los grupos comunitarios de Casacará, vereda Los Manguitos, La Europa, y La Concordia, y al resguardo indígena Iroka del grupo étnico Yukpa.

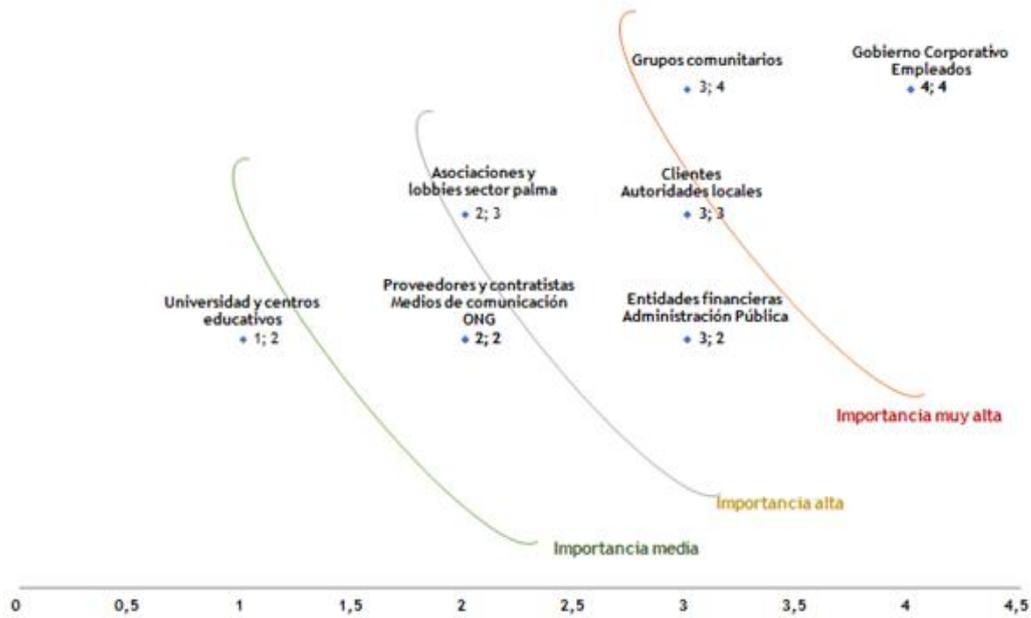


Ilustración 2 Poder Vs interés



Ilustración 3 Priorización Grupos de Interés

4 Análisis de materialidad

Factores y Riesgos. El análisis de materialidad corporativo se hace con el propósito de identificar los factores más importantes según sea su contribución en la generación de valor en el corto, mediano y largo plazo.

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. En esa reunión se concertó encaminar las acciones en el mejoramiento de las relaciones sociales y de convivencia; y, se decidió 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 identificando los temas prioritarios, a partir de una encuesta entre los distintos grupos de interés en la zona de influencia de la empresa.

Se identificaron treinta y cuatro (34) temas de interés en los cuales la empresa debe priorizar 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 vigentes 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.

- Establecer políticas de gobierno corporativo para accionistas y junta directiva.

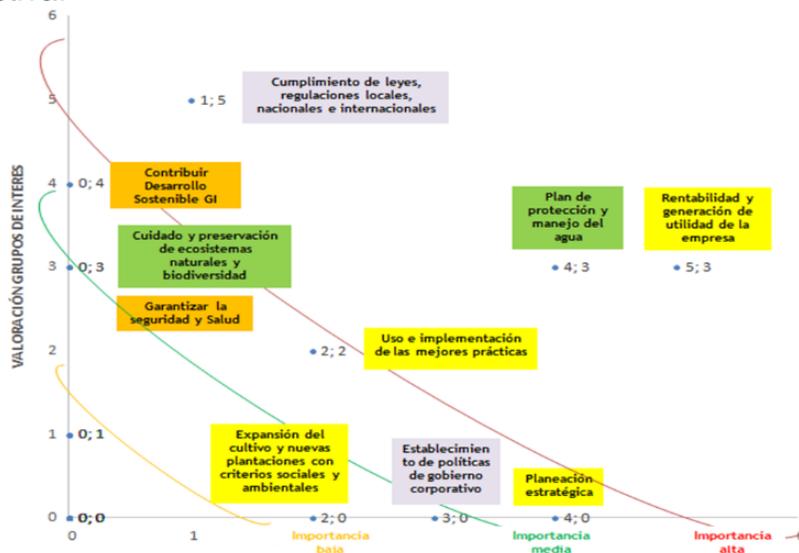


Ilustración 4 Priorización asuntos materiales

Los nueve (9) temas más relevantes para Palmas Montecarmelo S.A. que se enmarcaron desde el 2018 en los principios y criterios de la RSPO como líneas estratégicas para gestionar la estrategia empresarial en el marco de la sostenibilidad, siguen vigentes y su implementación se nutre con los planes de gestión ambiental y social, y planes manejo y monitoreo de altos valores de conservación.



Ilustración 5 Líneas estratégicas Vs Principios & Criterios RSPO

5 Informe integrado de gestión | Resumen Ejecutivo

Alcance. En este Informe Integrado de Gestión se registran los hechos más relevantes sucedidos durante el año 2021, alineados con las directrices del plan estratégico, y los resultados corporativos del área operativa, gestión humana, financiera y estratégica.

Agradecimientos y reconocimientos. 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, y de una manera muy especial a nuestro comprador de fruta, vecino, y aliado estratégico la Extractora SICARARE, los proveedores, contratistas y demás empresas del sector, e instituciones que, nos han brindado su comprensión y apoyo.

Gestión operacional y sostenibilidad empresarial. 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, en armonía con la buena gestión empresarial y el cuidado del medio ambiente.

Contexto del negocio y resultados de la gestión operacional. Durante el año 2021 se presentaron hechos relevantes que incidieron en la dinámica de la economía mundial y nacional, en el sector agrícola y en el sector palmicultor que, cambiaron la tendencia en el crecimiento de la economía nacional, y del nivel de producción de aceite en la zona norte del país, donde está ubicada la plantación Montecarmelo, el registro de nuevos récords, como es el caso de la producción nacional de palma de palma, y del comportamiento de los precios del aceite de palma, los más altos históricamente que, sumado a la gestión de la administración, enfocada en lograr ahorros y optimización de recursos, que, incidieron de manera relevante en los resultados de la compañía, como es el caso de **los ahorros obtenidos en el proceso de reorganización bajo parámetros de la ley 1116, los beneficios tributarios de conformidad a la normativa aplicable, y las subvenciones gestionadas por valor de \$9.200 millones ahorros por optimización operacional en costos y gastos de más de \$660 millones**, producto del cumplimiento de programas orientados a la optimización de la estructura de personal operativo, el incremento de rendimientos en actividades de campo como plateo mecanizado, implementación parcial del sistema de cargue directo de racimos de fruta haciendo trasbordo de las carretas búfalos a las cajas contenedoras auto descargables, **para un total de \$9.863 millones, equivalentes a USD 2.635.756.**

Adicionalmente se gestionó la recuperación de 96.438 acciones de diferencia entre el 2020 y 2021, que equivalen a \$316 millones a valor intrínseco, que fueron recuperadas en el marco del proceso de la ley 1116, retenidas por Acepalma, para hacer cruce del dinero de las referidas acciones contra las cuentas por pagar.

Preacuerdo BanAgrario, incluye condonación de intereses por \$525 millones, **para un total de ahorros gestionados por \$10.704 millones, USD 2.860.502.**

Entorno macroeconómico. En el año 2021 la economía mundial después de una de las caídas más fuertes en el año 2020 producto del impacto de la emergencia sanitaria COVID, se registró una importante recuperación tras la reactivación económica, con variación del PIB del 5,9%, impulsado en buena medida por las economías emergentes y en desarrollo, como es el caso de Colombia.

El país registró un crecimiento del 10,6%, el más alto de la historia, cambiando la tendencia negativa frente al (-7,0%) registrado en el 2020, por reactivación general de todos los sectores, superando las proyecciones del Banco de la República y del Fondo Monetario Internacional -FMI-, no obstante, las dificultades que se presentaron en el marco del paro nacional y bloqueos de vías, y centros de abastos que generó una menor dinámica de la economía durante ese periodo.

Comportamiento TRM y tasa de interés. La tasa representativa del mercado – TRM –, presentó una alta volatilidad, con registros sobre los \$4.000 pesos por dólar, sin embargo, la tasa promedio se mantuvo en los niveles del año 2020, al pasar de \$3.693 pesos por dólar en el 2020 a \$3.742 en el 2021, incremento del 1,3%. En cuanto a la tasa de interés, a partir de septiembre de 2021 se cambió la tendencia de reducción de tasa -que alcanzó un mínimo histórico de 1,75%-, como mecanismo adoptado para frenar el aumento del IPC -que cerró por fuera del rango meta-cerrando año con tasa del 3%.

Comportamiento sector agrícola y generación de valor del sector palmero. El comportamiento del sector Agro en Colombia creció sólo 1,4% en el 2021, menor que el 2,2% registrado en el 2020. Este sector, fue de los pocos que registró comportamiento positivo durante el periodo más duro de la pandemia, es decir, que ha mantenido la dinámica de generación de valor, como es el caso del sector Palmicultor que, por hacer parte de la cadena de abastecimiento alimentaria, no tuvo restricciones de operación durante los confinamientos y restricciones por motivo de la pandemia del COVID 19.

Tras la reactivación económica, el aceite de palma presentó crecimiento de la demanda en Colombia y en el mundo; que es uno de los factores que incidieron en el comportamiento favorable del precio promedio de aceite de palma, alcanzando cifras récord a nivel nacional sobre COP \$3,9 millones por tonelada e internacional sobre USD 1.200 por tonelada.

El sector Palmicultor en Colombia se viene consolidando como uno de los sectores más dinámicos dentro del sector agrícola nacional, por el desempeño productivo y por el creciente compromiso con los estándares de sostenibilidad.

Durante el año 2021, el sector tuvo una buena dinámica que se refleja en el incremento en su nivel de aporte al PIB agrícola que paso del 7% en el 2020 al 14% en el 2021, por aumento del valor de la producción de aceite de palma crudo y almendra de palma, que pasó de COP \$4,1 billones en el 2020 a COP \$7,7

billones, equivalente a USD 2.068 millones, un 85% más. Es del caso señalar que entre el 2019 y 2020, el valor de producción del sector se incrementó 32%, presentando por segundo año consecutivo variación positiva, debido al aumento de los dos factores determinantes, producción y precio.

- **Precio promedio nacional aceite crudo de palma:** Mantuvo su comportamiento alcista, de finales del año 2020, registrándose un récord histórico, del nivel de los \$4 millones por tonelada en el 2021, frente a los \$2,4 millones por tonelada del 2020, incremento del 61%, por aumento del precio internacional del 68%, producto del aumento de la demanda de aceite en por parte de los países grandes consumidores del mundo, y la disminución de la oferta en el sudeste asiático por efecto de cambio climático y escasez de mano de obra.

Entre el 2017 y 2019, durante 3 años consecutivos, se presentó comportamiento a la baja, con los registros más bajos de la última década.

- **Producción nacional aceite crudo de palma:** Mantuvo tendencia con variación positiva, incrementando 187.000 toneladas, 12% más frente al 2020, al pasar de 1.559.000 a 1.746.000 toneladas, el registro más alto de la historia de la palmicultura del país, en las 595.722 hectáreas sembradas, con solo incremento relativo del 1% frente al área sembrada en el año 2020.

La Zona Norte representa el 19% del área sembrada en Colombia, y aporta el 20% de la producción nacional. Esta zona cambió tendencia negativa, aumentando de producción en 26.000 toneladas frente al año anterior, 8%, al pasar de 326.000 toneladas en el 2020 a 352.000 en el 2021.

Entre el 2018 y 2020, la producción había disminuido en 100.000 toneladas de aceite, efecto cambio climático, menor cantidad de lluvias e irregular distribución, disminución de caudales de los ríos, e incremento de temperatura son los factores que más incidieron en la caída de la productividad.

Factores adversos. Entre los factores adversos de mayor incidencia para el negocio sobresalen los efectos del paro nacional en el primer semestre del 2021, el aumento en el precio de los fertilizantes, las afectaciones sanitarias, y déficit hídrico acumulado, constituyéndose en factores que representan un riesgo significativo para la sostenibilidad de los cultivos de palma.

Déficit hídrico. El pronóstico climático en el Departamento del Cesar indica que, en las próximas décadas, esta zona del país experimentará una reducción de alrededor de un 20% en precipitación y un aumento de 2,5°C en temperatura promedio. En la zona norte del Departamento, donde está ubicada la plantación Montecarmelo, el escenario es más crítico, estimándose la reducción de precipitación en un rango del 30 y 40%, que hace necesario implementar proyectos que apunten al uso, conducción y distribución eficiente del agua en el cultivo, y la diversificación de las fuentes de agua, mediante la exploración y

construcción de pozos profundos debido a la constante potencial disminución de la disponibilidad de agua en el tiempo.

Riego productivo. Un riego productivo por superficie en las zona Norte requiere entre 2 y 3 litros/segundo/ha (l/s/ha), dependiendo de la eficiencia de conducción, y con riego presurizado se requiere entre 1 y 2 (l/s/ha) con una frecuencia de 15 a 20 días durante el verano de 4 meses, que se necesita para que la palma exprese su potencial productivo, lo cual en la plantación Montecarmelo en las condiciones actuales no es posible, por el déficit creciente de la oferta de agua, lo cual índice en el comportamiento de la productividad como se evidencia a continuación.

Régimen de lluvias e impacto en la productividad. El comportamiento del régimen de lluvias y los resultados de productividad del 2010 al 2021, refleja la correlación que hay entre estos factores, y los resultados.

- I) Años 2010 – 2015, periodo caracterizado por la aplicación buenas prácticas con buenos resultados. Productividad promedio, 25,2 Ton/Ha/Año. Promedio precipitación anual, 1.520 mm/año, por encima del promedio histórico.
- II) Años 2016 – 2021, periodo caracterizado por la aplicación buenas prácticas, con resultados afectados por cambio climático. Productividad promedio, 17,2 Ton/Ha/Año, 8 Ton/Ha/Año menos, 32% frente el periodo anterior 2010 – 2015. Promedio precipitación anual, 1.274 mm/año, 16% menos frente al periodo 2010 - 2015, y menor al registro histórico promedio desde 1986.

Estrategias mitigación efectos Cambio climático – Inversiones prioritarias sistema de riego presurizado y fuentes de agua / acuíferos profundos.

Para disminuir el riesgo climático y las incertidumbres para obtener buenos resultados operacionales y financieros, y propiciar la viabilidad y sostenibilidad del cultivo, se hace necesario implementar cambios en prioridades de inversión orientadas al aumento de la oferta de agua, diversificación de las fuentes, y optimización de su uso mediante proyectos de aplicación de riego presurizado, que, para el caso de Montecarmelo, se ha preparado un plan de intervención para desarrollar en 4 fases, y el presupuesto de inversión para el mejoramiento del sistema de riego por valor de \$6.350 millones.

Fase 1: Estudios de suelo, geotomografía, identificar potencial pozos profundos, nuevas fuentes de agua. En desarrollo de esta fase, se concluyó que existe una probabilidad suficiente para obtener pozos con caudal igual o mayor a los 100 l/s hacia el oriente de la plantación, por esta razón, los predios de La Esperanza, El Líbano y El Fonce, según el estudio, no tienen suficiente potencial de agua subterránea para riego. Con base en los estudios realizados, se eligieron 7 puntos hacia el oriente de la plantación, los cuales tienen mayor potencial para pozos profundos y se estableció orden de prioridad. **Fase 2:** Confirmar ubicación pozos, diseños preliminares y solicitud permisos exploración pozos y uso agua subterráneas. **Fase 3:** Exploración de 7 pozos con pruebas de bombeo, con interventoría empresa especializada. **Fase 4:** Diseño e instalación sistema de riego por aspersión en 540 hectáreas, el 30% de la plantación, con interventoría empresa especializada.

En desarrollo de la fase I, se contrató una firma especializada en hacer los sondeos eléctricos verticales, SEV, hasta 400 metros con dispositivo Schlumberger, Geotomografía Ingeniería de pozos Ltda, dada la experiencia, tipo de equipos, alcance del trabajo y oferta económica, para determinar el sitio para hacer la exploración de aguas subterránea.

En noviembre de 2021, se recibió informe final de los sondeos eléctricos verticales realizados en los 44 puntos repartidos en las diferentes áreas de cultivo. Con el estudio se concluyó que existe una probabilidad suficiente para perforar pozos con caudal igual o mayor a los 100 l/s hacia el Oriente de la plantación y de alrededor de 25 l/s hacia el Occidente. Los predios de La Esperanza, El Líbano y El Fonce, según el estudio, no tienen buen potencial de encontrar acuíferos profundos.

Con base en los estudios realizados, se eligieron 7 puntos hacia el oriente de la plantación, los cuales tienen el mayor potencial de acuíferos profundos y se estableció orden de prioridad.

Proceso de reorganización, ley 1116. Modelo financiero / proyecciones 2031. Los flujos requeridos para los referidos proyectos de inversión, como también los asociados a la renovación de cultivos adultos están incluidos en las proyecciones financieras al 2031, entregadas a la Superintendencia de sociedades en el marco del proceso de reorganización bajo parámetros de la ley 1116 de 2006, que se inició el 30 de junio de 2020 con la solicitud de admisión, admitida el 17 de Julio 2020, según Auto No. 460-006983 de la Superintendencia de Sociedades, designando al representante legal, al Hernán Lacouture, con funciones de promotor.

La compañía y el representante legal con funciones de promotor cumplieron las órdenes e instrucciones del juez del concurso, entre ellas la Actualización Inventario Activos y pasivos en Agosto / 2020, se actualizaron los proyectos de calificación créditos y derechos a voto en Noviembre / 2020, Traslado y resolución de objeciones a proyectos en Diciembre / 2020.

El 14 de abril de 2021, se realizó audiencia de resolución de objeciones ante la Supersociedades, y el 21 de abril de 2021 la administración envió respuestas de las decisiones ordenadas en el Auto de la referida audiencia, que deja en firme los proyectos de calificación y graduación de créditos y los derechos a votos.

El 14 de agosto del 2021, se presentó a la Supersociedades el acuerdo negociado con los acreedores, y los votos favorables para su respectiva validación y confirmación.

El proceso de negociación se adelantó entre los equipos ejecutivos y jurídicos conformados por parte de los bancos y de la sociedad.

Acuerdo de reorganización y ahorros obtenidos en la negociación. El 17 de diciembre de 2021, se realizó audiencia de confirmación del acuerdo, que dejó en firme el Acuerdo negociado con los acreedores, con el 96,16% de los votos,

el Banco Agrario con el 3,34% votó negativo. Este Acuerdo reemplaza los pagarés y presta mérito ejecutivo, y se conformó el comité de acreedores para validar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del Acuerdo.

En términos económicos, como resultado de la negociación se obtuvo un ahorro de \$7.000 millones comparado frente a las condiciones de los pagarés, representados principalmente en la condonación de capital e intereses, y disminución de tasa de interés y adicionalmente, se duplicó el plazo de amortización de las acreencias al pasar de 5 años, a 10 años.

Cumplimiento del Acuerdo – efectos en disminución pasivos. Al cierre de este informe, marzo de 2022, la empresa ha disminuido el pasivo incluido en el proceso concursal, en \$8.162,1 millones por pago de capital y condonaciones, equivalentes al 40,9% de las acreencias incluidas en el proceso concursal, representados en \$110,4 millones en acreencias laborales, \$223,5 millones en obligaciones fiscales, \$7.231,2 millones en financieros, y \$597 millones en proveedores, de conformidad a la prelación de pagos de la norma y del Acuerdo.

La empresa está cumpliendo con los compromisos adquiridos en el Acuerdo, incluida la convocatoria del comité de acreedores, que se reunió el 31 de enero de 2022.

Acuerdo privado Banco Agrario. Proyección disminución pasivos al cierre 2022. De conformidad con el plan de pagos del Acuerdo de reorganización, y el del Acuerdo privado con BanAgrario -una vez quede en firme, se obtiene condonación de intereses por \$525 millones-, se tiene previsto amortizar en el año 2022, la suma de \$2.137 millones, el 10,7%, para un total a diciembre 2022 de \$10.299,1 millones, que corresponde al 51,6% de las obligaciones incluidas en el proceso de reorganización, sin contar las amortizaciones extraordinarias que se hagan con excedentes de caja y/o venta de activos improductivos.

Gestión de ahorros adicionales. Adicional a los ahorros obtenidos en el marco de la negociación del Acuerdo de reorganización y del Acuerdo privado, con la depuración y proyección del impuesto de renta por explotación económica y la ganancia ocasional de acuerdo con la normativa aplicable, se obtienen beneficios en el orden de los \$2.000 millones.

Desarrollo de otras iniciativas estratégicas. La administración está avanzando en la implementación de iniciativas estratégicas en cumplimiento de los objetivos corporativos propuestos, como es el caso de la implementación Principios & Criterios -P&C- de RSPO 2018, avance del 80%, certificación prevista último trimestre del año 2022, programa piloto para venta bonos de carbono, análisis estructura administrativa -Rediseño organizacional-, la consolidación de la alianza estratégica con cliente Sicarare, la implementación programas SAGRILAFT -Sistema de autocontrol, prevención y gestión de riesgos contra el lavado de activos, financiación al terrorismo- y PPTE -Programa de Transparencia y Ética Empresarial-, estudios de geotomografía para identificar acuíferos profundos que soporten decisión de la construcción de

pozos profundos y sistemas de riego presurizados, entre otros, los cuales serán desarrollados en el capítulo correspondiente en este informe.

Revisión acuerdo contractual cliente Extractora Sicarare. Durante el mes de marzo de 2022 se revisó el acuerdo contractual con cliente extractora Sicarare, en la cual se logró negociar mejores condiciones a favor de la empresa, respecto al acuerdo vigente con la extractora desde marzo de 2020.

A continuación, los cambios más relevantes.

Factor	Acuerdo Inicial	Propuesta renovación
Precio liquidación fruta.	Resolución FEP	Precio promedio ponderado de colocación aceite en los mercados.
Prima por TEA, pagadero fin de año.	N/A	Diferencia vs TEA 21,0% se distribuye en igual proporción Sicarare y PMC.
Traslado primas por aceite certificado	Cuando se cause, traslado de la prima del CPO.	Cuando se cause, traslado de la prima del CPO y CPKO.
Vigencia	3 años, renovación por mismo periodo.	Indefinido. Aviso para terminación unilateral con 36 meses de anticipación.
Anticipo y amortización	\$500 MM, sin intereses / amortizable en segundo semestre 2022	Entre \$750 a 1.000 MM, sin intereses / amortizable en segundo semestre 2023
Transporte Fruta	\$13,400 x ton, el 85% del costo de la logística.	\$15.500 x ton, el 100% del costo de la logística.

Tabla 1. Renovación contrato cliente extractora Sicarare

Alianza estratégica PMC – Sicarare. Desde el acuerdo comercial firmado en 2020, se incorporó el compromiso de identificar oportunidades para materializar una alianza estratégica, con la optimización de costos y gastos, por medio de la identificación de proyectos de mejora continua y beneficio mutuo, el cual se viene cumpliendo con acciones enfocadas en identificación de oportunidades.

En consecuencia, se trabaja en la fase final del trabajo de Benchmarking, realizado para mantener la dinámica de identificar y capitalizar oportunidades de optimizar recursos y reducción de costos.

Análisis del incremento patrimonial. Al hacer un análisis comparativo del Estado de Situación Financiera del año 2007 vs 2021, 15 años, sin operaciones con vinculados, ni provisión de impuesto diferido pasivo, se refleja que el endeudamiento bancario aumentó \$4.142 millones, y el Patrimonio a favor de los accionistas aumentó más de \$43 mil millones es decir 10,4 veces más, representado en las inversiones que agregan mayor valor al negocio, asociadas con compra tierra, siembras nuevas, y renovación, 1.083 Has, mejoramiento sistema riego, instalación de riego presurizado, construcción puente, obras complementarias, equipos agrícolas y flota de transporte.

Los costos de ventas, fijos en su mayoría por no depender del nivel de productividad, presentan incremento en el periodo 2013 – 2021 del 36%, que se registra favorable si se tiene en cuenta que el incremento del IPC en este periodo es del mismo porcentaje.

El gasto de administración del año 2021 es menor al promedio del periodo 2013 – 2021. El incremento en este periodo es de 7.1%, que se registra favorable por representar solamente una quinta parte del incremento del IPC en este periodo.

El EBITDA promedio anual obtenido en el periodo 2013 – 2021, \$2.293 millones por año, 21,7% sobre ventas, mayor al 14% hasta el año 2020, es un indicador positivo de la gestión operacional.

De conformidad con el plan de pagos del Acuerdo de reorganización, y el del Acuerdo privado con BanAgrario -una vez quede en firme, se obtiene condonación de intereses por \$525 millones-, se tiene previsto amortizar -incluido Banco LAAD- en el año 2022, la suma de \$2.137 millones, el 10,7%, para un total a diciembre 2022 de \$10.299,1 millones, que corresponde al 51,6% de las obligaciones incluidas en el proceso de reorganización, sin incluir las amortizaciones extraordinarias que se hagan con excedentes de caja y/o venta de activos improductivos.

Respecto al Banco LAAD, para los efectos del análisis del costo del crédito, el promedio anual de la devaluación desde que se tomó el crédito es de 7,7% anual, que sumado a la tasa interés del 6%, hoy por debajo del IPC 8%, suma un costo total del crédito representado por la tasa de interés y la devaluación del 13.7% anual, que equivale hoy a un DTF + 8,5%, para una diferencia de 3,7 puntos porcentuales de la tasa promedio ponderado de los créditos contratados con la banca nacional vigentes antes del proceso de reorganización.

Cobertura natural. Respecto a la cobertura natural que tiene el negocio, como tomador de precios internacionales del aceite en dólares, es preciso indicar que la variación anual del precio nacional en este mismo periodo de 4 años, 2018 – 2021 es del 116%, porcentaje equivalente 4 veces más la variación de la devaluación.

Cultura de cumplimiento de objetivos estratégicos. Ejes transversales. 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.

Rendición de cuentas. 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 2021.

Evolución previsible de la sociedad. La empresa si bien cursa un proceso de reorganización bajo parámetros de la ley 1116 de 2016, no tiene intenciones de liquidarse o suspender sus operaciones, de manera que la sociedad tiene la capacidad de continuar en funcionamiento durante los doce (12) meses siguientes a la fecha sobre la que se informa.

Operaciones celebradas con accionistas, administradores, asesores y/o gestores. No se celebraron operaciones con vinculados, accionistas, administradores de la compañía o con asesores y/o gestores que trajeran consigo cambios significativos para la sociedad.

Contratos y/o cesión a título gratuito. No se celebraron operaciones o cesiones a título gratuito.

Cumplimiento de Normas sobre Propiedad Intelectual y Derechos de Autor. 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.

Protección de datos personales. En el año 2021, 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.

Libre Circulación de Títulos Valores. 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. Adicionalmente, la compañía no ha obstaculizado de ninguna forma las operaciones de Factoring que los proveedores y acreedores han pretendido hacer con sus respectivas facturas de venta. Se cumple con todos los compromisos contraídos en los acuerdos contractuales que pudieran tener un efecto importante sobre los estados financieros en caso de incumplimiento.

Pago aportes a seguridad social. 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;

Hernán Lacouture L.
Gerente

6 Modelo corporativo

Composición Accionaria		Junta Directiva	
Mariela Lacouture	Ilva Lacouture	Principales	Suplentes
Lourdes Lacouture	Jorge Lacouture	David Manotas Barros	Javier Amín Álvarez
Hernán Lacouture	Palmas Montecarmelo S.A.	Abelardo García Mojica	Andrés Saavedra Camerano
Todos con igual participación del 16,67%		Armando J. Daza Daza	Rafael M. Ortega Lacouture

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 agrómica 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 Agronómico 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 (3) miembros principales quienes tendrán un (1) 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.

Periodo. La Junta Directiva que ofició durante el año 2021, corresponde a la elegida por Asamblea el pasado 31 de marzo de 2021, Presidente David Manotas, Vicepresidente Armando Daza, y Secretario Javier Amín.

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.

Argemiro Reyes | Consultor Agrónomico

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****Sentido Legal, 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, quienes 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 de 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 Jaimes | 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 10 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 planeación estratégica 202 de Palmas Montecarmelo, tiene como enfoque la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos corporativos, 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.

Visión integral y plan estratégico de sostenibilidad. 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.

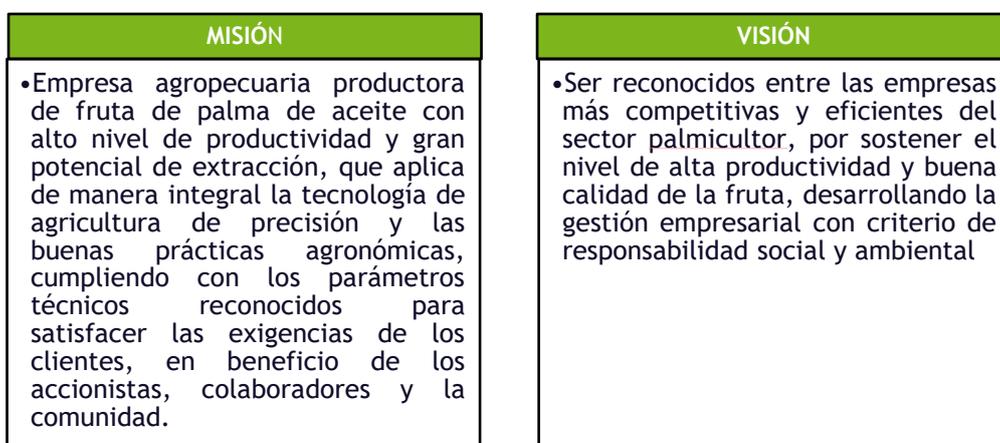


Ilustración 7 Misión y Visión Corporativa PMC

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.



Ilustración 8 Filosofía y Actuación Empresarial

- 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

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.

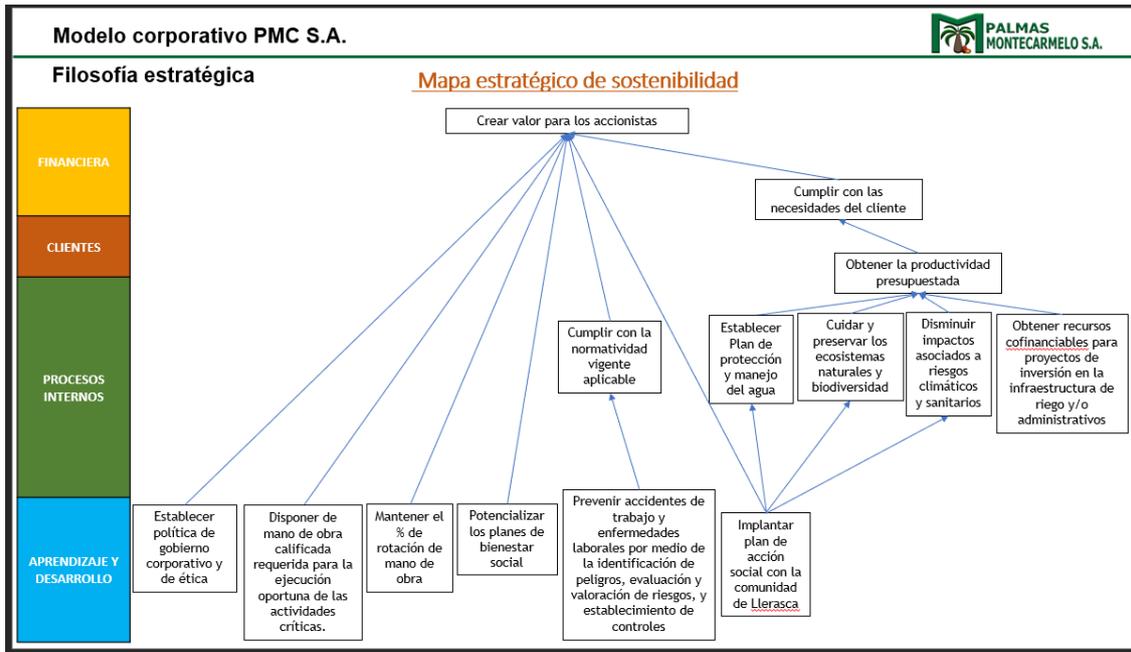


Ilustración 9 Mapa estratégico de sostenibilidad 2023

Los indicadores claves de la gestión 2021 con relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos, se presentan a continuación.

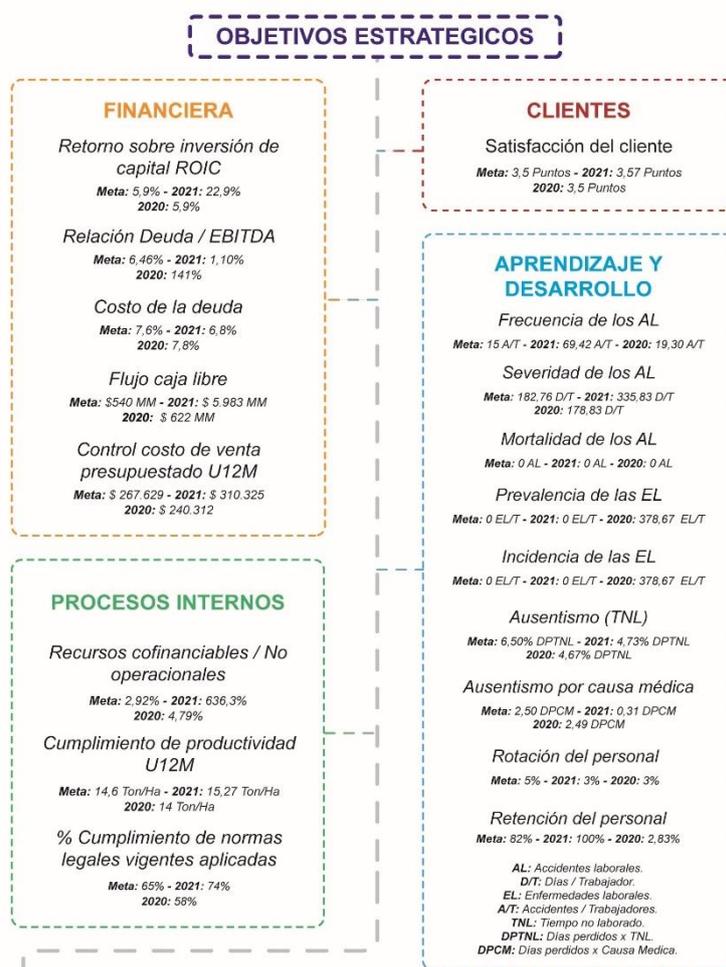


Ilustración 10. Resultados Indicadores Estratégicos

6.5.3 Avances Implementación Principios & Criterios RSPO 2018

Con una ejecución presupuestal entre 2020 y 2021 de \$103 millones, frente a un presupuesto de \$415 millones, y un avance del 80% en implementación representado en acciones de documentación, capacitación en políticas y procedimientos a nivel interno y con los diferentes grupos de interés, Estudios de Impacto Social, Impacto ambiental -EISA-, Altos Valores de Conservación -AVC-, uso de cambio de suelo -LUCA-, y nota conceptual del plan de remediación y compensación.

Presupuesto. Del presupuesto inicial, pendiente por ejecutar en el año 2022, rubros relacionados con adecuación de obras de infraestructura, plan de remediación y compensación ambiental, membresía y auditoría interna, auditoría externa de certificación equivalentes a \$191 millones, para un total de \$294 millones, un 71% del presupuesto inicial, ahorros representados en estudios de títulos, traslados a plantación de trabajadores y consultores, negociación con empresas de la zona de estudios EISA, AVC, LUCA, y nota conceptual.

Consultores. Informe remitido al Secretariado de la RPSO estudios sociales y ambientales. Plan de remediación y compensación. En el año 2021 los consultores de la firma Bio Ap, contratada para realizar los referidos estudios, entregaron el Informe Definitivo, que se remitieron al Secretariado de la RPSO en Malasia para validar la responsabilidad de la empresa sobre impactos sociales y ambientales generados por la operación del cultivo de palma de aceite. Del resultado de los estudios, es posible que por impacto ambiental se tenga que compensar 17 hectáreas por deforestación, que, aplicando el procedimiento de remediación y compensación de la RPSO estructuró el plan de compensación “Construcción e implementación de lineamientos para la reducción de agresiones y mitigación de los efectos del conflicto humano-felino en el área de influencia indirecta del proyecto de compensación de la empresa Sicarare”, que contribuye a unificar esfuerzos entre ambas empresas para propender por la conservación de esta especie RAP.

A partir de los resultados del EISA-AVC se establecieron los planes de manejo social, y ambiental que establecen el marco de acción para mitigar los impactos generados por la operación.

Titulación Predios. En cuanto a la legalidad de los títulos de los predios, se recibió respuesta de consulta instaurada a la Unidad Restitución de Tierras sobre las 2 parcelas restituidas que fueron adquiridas para construir el embalse la Balastrea, se tiene la posesión, sin títulos de propiedad. Sobre la parcela No 8, la respuesta indica que todavía la Unidad Restitución de Tierras se encuentra ejecutando el proceso correspondiente para hacer la transferencia de la parcela a nombre de la Unidad Restitución de Tierras. Sobre el predio de Carrera 2 No. 4^a-40 corregimiento de Llerasca se le informó a la sociedad, que ese predio está a cargo de la Agencia Nacional de Tierras y es con esta entidad que se debe establecer contacto para identificar pasos a seguir.

Grupos Étnicos. Por su parte, con respecto a los grupos étnicos dentro del área de influencia del cultivo, se está pendiente de recibir respuesta del alcance de la consulta que se hizo al Ministerio del Interior, para efectos de determinar si hay presencia de estos grupos en el área de influencia.

Zonas de alto valor de conservación. Manejo diferenciado. Con respecto a los temas ambientales y de la biodiversidad relacionados con los Altos Valores de Conservación, después de los análisis correspondientes, se concluye que es necesario eliminar 7 hectáreas ubicadas en la zona de renovación, palmas menores a 5 años, por estar dentro de las rondas de protección hídrica y las franjas de amortiguación sobre el caño Candela. Para palmas mayores a 5 años que se encuentren dentro de estas áreas de protección y amortiguación, 90 hectáreas, de conformidad con la norma, se les debe aplicar medidas de manejo diferenciado, consistente en la no aplicación de fertilizantes ni agroquímicos.

Plan de Capacitación y formación. Con el apoyo del equipo de coordinadores agrónomos y gestores de productividad se socializó a los trabajadores la política social, derechos humanos y laborales, la política ambiental y biodiversidad, y la política de conducta ética. Para el 2022 se contempla

capacitar en los temas específicos de tipo ambiental y social a los jefes inmediatos y a los trabajadores agropecuarios, y hacerlo extensivo hacia los diferentes grupos de interés.

Manejo social y ambiental. Respecto al tema de manejo social y ambiental, se tiene programado realizar en el primer trimestre del 2022 la estructuración, conformación y lanzamiento de una fundación conformada con el aporte de 4 empresas palmeras vecinas, Extractora Sicarare, Palmacará, Montecarmelo, y La cartuja, para gestionar planes de manejo social y ambiental a las comunidades y grupos étnicos ubicadas en la zona de influencia, mediante este mecanismo de unión para con menos hacer más y lograr los objetivos propuestos para contribuir al desarrollo sostenible, optimizando recursos. Entre las diferentes propuestas que se estudiaron, se decidió escoger la oferta de Adriana Salom Viecco, que tiene un presupuesto de funcionamiento anual estimado en \$215 millones, asumido por cada empresa en la proporción que le corresponda.

Pendientes. En cumplimiento de la norma, se debe mejorar el acceso de los trabajadores a alimentos adecuados, suficientes y asequibles. Pendiente definir modelo contratación suministro alimentos. Presupuesto estimado \$70 millones/año. Está pendiente de identificar cual es la mejor opción de solución para el suministro de agua potable a los trabajadores, y permitir su acceso en puntos estratégicos de la plantación, igualmente está por definir figura de vigilancia nocturna plantación, para asegurar cumplimiento de protección de los derechos humanos, del marco normativo laboral y mitigar riesgo público, presupuesto estimado \$54 millones/año.

Mecanismo de comunicación. Como mecanismo de comunicación entre empresa y grupos de interés, se instaló un televisor en entrada principal de la plantación para proyectar información relevante relacionada con noticias, indicadores, información estratégica a trabajadores, contratistas y visitantes. Adicionalmente se está desarrollando una aplicación tecnológica que permita administrar las PQRSF recibidas por los distintos grupos de interés. A su vez, desarrolla módulo de sostenibilidad en el software de gerencia de campo para articular temas de seguridad y salud en el trabajo, y de medio ambiente asociados con el cultivo, como es el caso de la integración de indicadores de agroquímicos, para calcular las dosis aplicadas de cada ingrediente activo, y así evaluar el nivel de disminución en el uso de agroquímicos.

6.5.4 Optimización operacional

En el año 2021 se logró gestionar ahorros en el orden de \$661 millones, en proyectos que se relacionan a continuación:

- Optimización de la estructura de personal operativo, por \$220 millones
- Incremento de rendimientos en la actividad de plateo mecanizado utilizando guadaña, \$111 millones.
- Implementación parcial sistema de cargue directo en las cajas, \$36 millones. Para el 2022, se espera 100% de este sistema que tiene el potencial de ahorro por año de \$100 millones

- Ensayo de aplicación de hoja en el plato para el bloque K y J, y siembra 2013 relacionados con menor cantidad de labores de plateo y aplicación de agroquímicos, \$24 millones. Acción que corresponde cerrar en el año debido que su implementación incrementa la probabilidad de accidentes en trabajadores a pesar de los beneficios a nivel ambiental que genera la reducción de agroquímicos.
- Decisiones administrativas a partir del 2019, y reducción gastos generales que suman \$104 millones.
- Contratación de empresa de servicios temporales para cerrar ciclos de cosecha y mejorar la calidad de la fruta entregada al cliente por el orden de \$160 millones

En el año 2020, en desarrollo de iniciativas estratégicas, por gestión se hicieron ahorros por \$600 millones, y en el año 2019, el ahorro por optimización operacional \$620 millones, como, quedó registrado en los respectivos informes de gestión.

6.5.5 Venta bonos de carbono

Mediante ley 1819 de 2016, se estableció el impuesto al carbono para los combustibles fósiles líquidos con el propósito de desincentivar su uso y generar procesos de sustitución de los combustibles fósiles, que originan emisiones de gases efecto invernadero, factor que incide en el cambio climático global.

En julio de 2017, los ministerios de Hacienda y Ambiente expidieron el decreto 926, que reglamentó la carbono neutralidad, mecanismo mediante el cual los responsables del pago del impuesto pudiesen compensar el pago del impuesto a través de la presentación de bonos de carbono generados en iniciativas de mitigación certificadas en el marco de la legislación nacional.

A partir del 1º de enero de 2018, sólo se puede hacer la compensación mediante bonos de carbono originados en proyectos nacionales. El valor del impuesto se fijó en \$15.000 por tonelada de carbono equivalente (Ton CO₂e), de acuerdo con una tabla de equivalencia que fue incluida en la Ley 1819 de 2016, y aumenta cada año IPC más un punto porcentual. Para 2021 el valor del impuesto por resolución asciende a \$17.660 por Ton CO₂e. Este mecanismo, ha tenido buena acogida, es pionero en el mundo y se ha convertido en un referente para diversos países, para incluirlo dentro de su legislación para mitigar los efectos del cambio climático.

Palmas Montecarmelo se interesó por participar en un proyecto que inicialmente consistía en vincular cultivos de palma menores a 5 años, asociados en un proyecto sombrilla que permita contabilizar, certificar y emitir bonos de carbono de acuerdo con la cantidad de carbono capturado por estas plantaciones.

Los bonos de carbono se comercializan en el mercado de impuesto de carbono y en los mercados voluntarios, sin embargo, al vincular a Fedepalma para que con su apoyo se impulsara la convocatoria de otras plantaciones del sector, se evidenció que la metodología de Proclima no aplicaba para cultivos de palma de aceite por los criterios de selección. Por esta razón, entre Fedepalma y la firma

especialista CO2Cero se logró identificar otra metodología para el cálculo de emisiones de carbono, alterna a la de Proclima, que facilita demostrar el criterio de adicionalidad.

De esta manera, con el apoyo y direccionamiento de Fedepalma y la firma CO2Cero se tiene programado iniciar con el primer plan piloto para el primer trimestre del 2022, determinar los valores de captura de carbono para cultivos de palma de aceite, y estructurar el proyecto de manera que sea aplicable al sector Palmero. Para este primer piloto Palmas Montecarmelo es la seleccionada para aplicar la referida metodología.

De consolidarse el proyecto, que, tiene una vinculación durante 20 años, está sujeto a potenciales cambios de posturas políticas globales y pública. A su vez, se debe propender por cumplir con las buenas prácticas agronómicas que permitan mitigar los riesgos climáticos y sanitarios propios del cultivo.

En cuanto al estimado de ingresos, la premisa es; 1 hectárea de palma emite 8 toneladas de CO₂, que por las 231,3 hectáreas que cumplen con el requisito por ser menores a 5 años, siembras 2017 y 2018, y las renovaciones que se hagan de los cultivos adultos se proyectan ingresos a 20 años por el orden de \$1.700 millones a valor presente.

6.5.6 Análisis estructura administrativa - Rediseño Organizacional.

Consultores. En diciembre del 2020, 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 rediseño organizacional, para efectos de recibir el apoyo para el ejercicio de repensar la organización, establecer las prioridades estratégicas, y definir la estructura organizacional que permita a la organización fortalecer el negocio, y asegurar la sostenibilidad de la empresa.

Premisas y objetivos. El ejercicio de rediseño organizacional tiene como premisa adaptar la cadena de valor, el mapa de procesos y el organigrama de la empresa para dar respuesta a las prioridades estratégicas del negocio, optimizando costos y gastos, sin perder calidad y efectividad de los procesos de la compañía.

Prioridades y proyectos estratégicos. La implementación de proyectos para el mejoramiento del sistema de riego e identificación de nuevas fuentes del recurso agua, la implementación y certificación en Principios y Criterios RSPO 2018 e ISCC, la negociación y confirmación del acuerdo de reorganización bajo parámetros de la ley 1116 con la Superintendencia de Sociedades, y la consolidación de la alianza con Extractora Sicarare, en su orden son las prioridades estratégicas por desarrollar a corto, y mediano plazo.

Cambios y ajustes a la estructura organizacional. Para atender las referidas prioridades estratégicas, es necesario realizar los ajustes correspondientes en la estructura organizacional, como es el caso de la implementación de proyectos para el mejoramiento del sistema de riego e identificación de nuevas fuentes del

recurso agua e instalación de riego presurizado que implica hacer adaptaciones en el proceso de producción y comercialización de fruta de palma de aceite, para asegurar seguimiento y control en la fase de inversión, y cambios en la metodología de riego una vez esté en funcionamiento.

En la implementación de P&C RSPO 2018 e ISCC corresponde incorporar aspectos financieros, sociales, laborales, de derechos humanos, ambientales, de biodiversidad, conducta ética y gobierno corporativo. Para abordar estos frentes, se hizo actualización de los procesos de planeación estratégica, mejoramiento continuo, -ahora gestión del desarrollo sostenible-, producción y comercialización, gestión humana, y seguridad y salud en el trabajo.

La negociación y confirmación del acuerdo de reorganización bajo parámetros de la ley 1116 con la Superintendencia de Sociedades, corresponde implementar plan de trabajo para atender los requerimientos propios de este proceso y asegurar su cumplimiento, con la implementación de plan de negocios, documento aportado al proceso que contiene el compromiso de la compañía de gestionar la identificación y capitalización de oportunidades que permitan disminuir riesgos de liquidez, y de incumplimiento del Acuerdo y de optimización operacional por medio de iniciativas que permitan incrementar ingresos y disminuir costos y gastos.

Con el objeto de potencializar la consolidación del acuerdo comercial con el cliente Sicarare, es importante mantener la dinámica de identificación de áreas de oportunidades donde se pueda implementar una plataforma única compartida para ambas empresas.

La estructura orgánica de la empresa debe ser el soporte de los principales cambios en la cadena de valor y mapa de procesos, y en ese sentido la firma de consultores C&Z propusieron dos (2) escenarios que impactan menores costos y gastos.

En el primer escenario se proyecta una reducción en el costo de la estructura administrativa de \$200MM versus el ahorro identificado del referente logrado en 2017 con su correspondiente actualización de inflación. Este ahorro representa una disminución del 10.1% del costo, con un impacto en el 47% de las posiciones del organigrama. En este escenario se trabajó adicionalmente la identificación de iniciativas de reducción de presupuesto en gastos administrativos, incluidos en el reporte.

En este escenario se propone ajustar internamente la estructura de Dirección Operaciones, Dirección Gestión Humana, y Dirección Financiera y Abastecimiento. Para la dirección de operaciones se propone ajustar el perfil coordinador agronómico 2 para que se enfoque en sacar adelante los proyectos estratégicos para soluciones de agua y riego, y reconfigurar el cargo de Analista Operativo de tal manera que la operación pueda obtener mayor provecho por medio del análisis de rendimientos, costos e indicadores operativos.

Para el caso de la Dirección Financiera y Abastecimiento el cambio de mayor impacto lo sufrió el cargo de Analista Financiero y Abastecimiento, en donde sus funciones fueron absorbidas por el Analista Contable, Coordinador Financiero, y Asistente Abastecimiento.

Proceso de mayor impacto. Dirección Gestión Humana, es el proceso de mayor impacto en el rediseño, principalmente por dos causas, la primera por identificar alto nivel de funciones transaccionales que dispersan el foco en la esencia del proceso y segundo por el papel clave que tiene en términos de la certificación y cultura en P&C RSPO. En este escenario del rediseño se dio prioridad a los procesos que impactan a las personas, con los perfiles que se describen a continuación:

Estratégico: Un perfil integral con experiencia en gestión de personas. El nivel final de la posición dependerá del perfil disponible en el mercado y su compensación.

Táctico: El perfil del cargo queda definido con un enfoque menos transaccional y más orientado a los procesos de Formación, Bienestar, Comunidades y Desarrollo humano. cambia el rol del analista de Gestión Humana integrando estos procesos y pasando el proceso de nómina al Auxiliar de Gestión Humana.

Operativo: Un perfil enfocado en asegurar la operación del proceso, e incorporar las mejoras que se requieran para evolucionar en el tipo de soporte que se brinda a los trabajadores.

Cambios e implementación. Automatización y tercerización. Una estructura reducida en este proceso implica direccionar esfuerzos en disminuir o eliminar actividades transaccionales que no aporten valor al proceso, apalancarse en la tecnología para poner a funcionar en su totalidad el módulo de Siesa gestión humana, e identificar actividades que se puedan tercerizar.

En el caso seguridad y salud en el trabajo, se cambia la figura del funcionario con presencialidad en la plantación de la firma Parcont, que asumía el rol del Líder SST de manera tercerizada y se suprime el cargo Auxiliar Enfermería, sin embargo, la ocupante de este cargo que se encuentra terminando los estudios profesionales en seguridad y salud en el trabajo fue promovida para a ejercer el cargo de Líder SST.

Coordinador de sostenibilidad. Cargo estratégico. Responsabilidades. Para el caso del cargo de coordinador de sostenibilidad, los cambios en el rediseño implican reforzar la responsabilidad de esta posición, para que asegure los entregables claves para lograr y mantener la certificación de P&C RSPO y propiciar las sinergias para la consolidación de la alianza con Extractora Sicarare, y la conformación de cuadro de indicadores para medición efectiva de la gestión de cada proceso en los temas prioritarios.

Tecnología de la información. TI. Los cargos relacionados con tecnología de la información, el rediseño se enfocó en asegurar que los cargos cubran las necesidades prioritarias de la empresa, lo que implica que se revise la conveniencia de una alianza comercial con un tercero que asuma el desarrollo

del SGP, para que la compañía deje de asumir el costo del desarrollo, y beneficiarse de la alianza, recibiendo las futuras actualizaciones.

Perfiles de los cargos. Responsabilidades y funciones. La implementación y puesta en marcha de los cambios propuestos implican una revisión y actualización las responsabilidades descritas en las descripciones de los cargos, perfiles y competencias, ejercicio que se viene desarrollando con la consultora Laura Reyes de la firma Soinagro y con el direccionamiento de la consultora Vilma Calderón de Zúñiga de la firma C&Z Consultores.

La nueva estructura organizacional como resultado del rediseño es un trabajo que se ha hecho adoptando la metodología propuesta y se asumió con responsabilidad, profesionalismo, objetividad, y compromiso por parte del equipo conformado entre los consultores y el staff ejecutivo de la empresa.

Alianza Estratégica Sicarare. Centro de servicios compartidos.

El segundo escenario figura a largo plazo que contempla la alineación estratégica entre Palmas Montecarmelo y Extractora Sicarare, analizado desde el contexto interno de Palmas Montecarmelo, y desconociendo el contexto de procesos de Extractora Sicarare. En este escenario se propone la creación de un centro de servicios compartidos optimizando las funciones de soporte administrativo y técnico, así como las funciones de administración, generando una la reducción de 24 posiciones representando un impacto y la optimización del 63% de la estructura.

En este caso, la estructura de Palmas Montecarmelo estaría dedicada únicamente al proceso productivo con sus controles financieros y humanos necesarios. Adicionalmente se mantiene el área de sostenibilidad como torre de control de la maximización de las sinergias con Extractora Sicarare y con el rol centrado en el cumplimiento de los requisitos P&C de la RSPO.

En el área operativa se mantiene la estructura productiva y se hacen sinergias sobre el laboratorio, el proceso de mantenimiento y otras labores operativas menores como las reparaciones locativas.

Finalmente, las recomendaciones generales por parte del equipo de consultores de C&Z incluyen la constante revisión de la producción y productividad para ajustar la organización en el corto plazo manteniendo el foco, ejecutando pocas cosas de alto impacto, trabajando en cultura de prioridades con valor para el negocio.

Es importante mantener la visión de largo plazo, por medio de acciones que permitan la sostenibilidad, pero tiene que ser con equilibrio y acciones que aseguren la viabilidad de corto plazo.

6.5.7 Gestión integral de riesgos del negocio.

En el año 2021 se hizo seguimiento a la ejecución del cumplimiento de los planes de tratamiento en cada proceso para mitigar su materialización.

Durante el año, 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.

Para el año 2022, corresponde actualizar el mapa de riesgos con base en los cambios en los procesos del negocio que surgieron a partir del ejercicio del rediseño organizacional, con base en las caracterizaciones de procesos, y actualizar riesgos, y planes de tratamiento a ejecutar en el año.

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



Ilustración 11 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

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 período
- 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 Casacaá

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 norma 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 12 Riesgos PMC

6.5.9 Sagrilaft, Programa de transparencia y ética empresarial, Corrupción y Soborno transnacional

En el 2021 se inició la implementación de SAGRILAFT - Sistema de autocontrol, prevención y gestión de riesgos contra el lavado de activos, financiación al terrorismo- y de PTEE -Programa de Transparencia y Ética Empresarial-, con base en los requerimientos Circular Externa 100-000011 de 2021, y la Circular Externa 100-100016 de 2020 de la Superintendencia de Sociedades, y se hizo el nombramiento del oficial de cumplimiento principal y suplente.

Durante la implementación, se hizo revisión de los riesgos que pueden estar asociados con lavado de activos, financiación al terrorismo, transparencia y ética empresarial, corrupción y soborno transnacional, estableciendo los controles con base en el contexto del negocio, que incorporan ajustes en las políticas y procedimientos para dar cumplimiento con lo dispuesto por el marco normativo establecido por la Superintendencia.

El resultado de este ejercicio de revisión, indica que el 12% de los riesgos se mantiene en zona alta, lo que implica implementar controles relacionados con la realización de la debida diligencia y definir un modelo contractual para las operaciones de Cooperativa Multiactiva de los empleados de PMC, dentro de las instalaciones de la empresa.

Riesgo por categorías

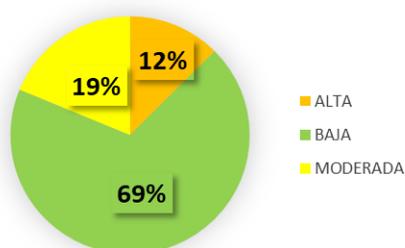


Ilustración 13 Riesgos por Categoría

Nuestros principales riesgos

- Lavado de Activos
- Concierto para delinquir

Dentro de los riesgos identificados, el de mayor porcentaje corresponde al riesgo económico relacionados con la exposición de socios, junta directiva y/o empleados críticos con exposición en casos de laft/fpdm, corrupción o soborno transnacional, y con el riesgo legal por el uso de las instalaciones de la cooperativa en la plantación de Codazzi para cometer delitos que conlleven a investigaciones civiles y penales y posibles sanciones incumplimiento de la normativa nacional e internacional.

En cumplimiento de la normativa, se envió a la Superintendencia el informe # 50 y del informe # 52, que evidencia el estado de la implementación de estos programas, SAGRILAFT y PTEE.

Controles en los procesos y capacitación. Para el año 2022 se tiene previsto consolidar la implementación de los controles en los procesos y capacitar al personal sobre las acciones a emprender para prevenir los riesgos por lavado de activos, financiación del terrorismo, promover la transparencia ética empresarial, y prevenir la corrupción y el soborno transnacional.

7 Contexto de negocio mercados internacionales y nacionales

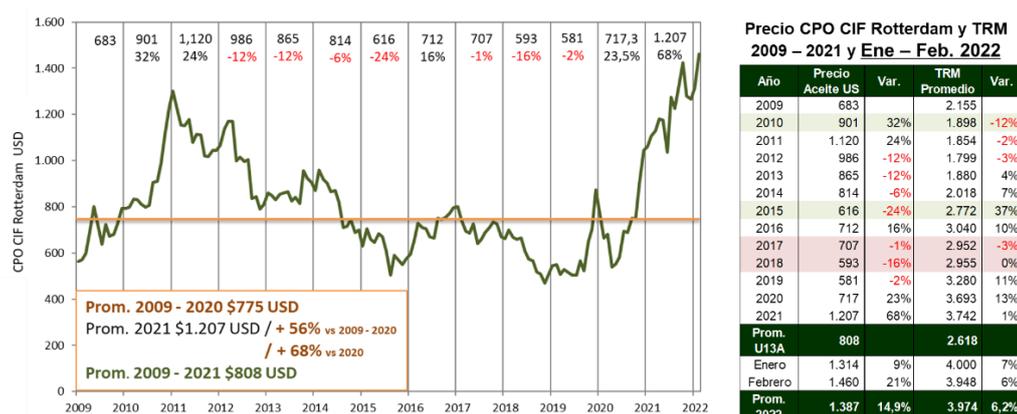
7.1 Mercados internacionales.

Hechos relevantes. El 2021 estuvo marcado por la incertidumbre y volatilidad en los mercados internacionales de aceites y grasas y por niveles de precios altos, como consecuencia de factores que afectaron tanto la oferta como la demanda, como es el caso de la recuperación de la economía global, aumento del consumo, bajas de producción y altos impuestos a la exportación del aceite de palma sudeste asiático, riesgos geopolíticos, alto flujo de capitales en bolsas de commodities, restricciones a la movilidad de la población por la pandemia de COVID-19, limitaciones a la exportación, ajustes en aranceles a la importación, dificultades logísticas, incremento en los precios del mercado energético, consolidaciones de los mandatos de mezclas de biocombustibles, altos precios de los fertilizantes, entre otros.

Comportamiento precios. El precio en el mercado internacional *-CIF Rotterdam-*, por segundo año consecutivo, 2020 y 2021, mantuvo tendencia alcista, entre estos años el precio se ha incrementado un 107%, después del cambio de tendencia con comportamiento a la baja por 3 años consecutivos entre 2017 y 2019.

El precio promedio 2021 fue de USD1.207, 68% por encima del promedio del año 2020 que fue de USD717, y 56% más que el promedio desde el año 2009 que fue del orden de los USD800. Es del caso señalar que el comportamiento del precio ha estado por encima de este promedio de precio de los últimos 13 años hace 5 trimestres consecutivos.

En los últimos meses del año 2021 y lo corrido del 2022 el precio internacional se cotiza entre los USD1.200 y los USD1.400 por tonelada, niveles que los expertos estiman que se sostenga durante el primer semestre del 2022.



Precio Internacional en USD:

- Precio febrero 2022, sobre los **USD 1.400**.
- Precio promedio 2021, **USD 1.207** Incremento 68% vs promedio año 2020.
Incremento 56% vs promedio años 2009 - 2020
- Precio por encima del promedio de los últimos 12 años (U13A) **desde Nov/20 / 16 meses**.

Ilustración 15 Comportamiento Precio CPO en Dólares

7.2 Mercado en Colombia

Área sembrada. El área sembrada en palma de aceite mantiene dinámica de crecimiento de años anteriores, incrementándose 1% al pasar de 590.189 hectáreas en el 2020, a 595.722 en el 2021 -el 84% en producción, y el 16% en desarrollo-, que, si bien es favorable este comportamiento, esta variación es menor al promedio anual de crecimiento entre 2019-2020, que fue del 4% y menor a crecimiento promedio de la última década. En todas las zonas del país, se registraron incrementos de nuevas siembras, zona oriental 7%, suroccidental con 6%, central con 3% y la zona norte 1%.

Producción. En 2021, la producción de fruto de palma de aceite fue de 7.883.710 toneladas, mostrando una variación positiva de 10%, con respecto a las 7.172.978 toneladas producidas en 2020, aumento de 710.732 toneladas. En cuanto al desempeño regional en relación con el año anterior, se registra un crecimiento en todas las zonas, la suroccidental fue la de mayor crecimiento con 18%, la zona centro con 14%, la zona oriental con 9% y la zona norte con 5%.

La producción de aceite crudo de palma se incrementó un 12%, al pasar de 1.557.970 toneladas del 2020 a 1.747.377 toneladas en el 2021, la más alta históricamente, producidas en el primer semestre 55% y el 45% en el segundo. En cuanto al desempeño regional de la producción de aceite crudo de palma en relación con el año anterior, se registra crecimiento todas las zonas, la zona suroccidental fue la de mayor incremento con 20%, la zona centro con 17%, la zona oriental con 10% y la zona norte con 8%.

En la zona norte, donde está ubicada la plantación Montecarmelo, la producción incrementó 26.000 toneladas, 8% al pasar de 326.000 toneladas en el 2020 a 352.000 en el 2021, cambiando la tendencia negativa registrada entre el 2018 y 2020, cuando en esta zona la producción cayó en el orden de las 100.000 toneladas de aceite, principalmente por los efectos de problemas sanitarios, y del cambio climático, reflejado en menores lluvias e irregular distribución, disminución de caudales de los ríos, incremento de temperatura entre otros factores que inciden en menor productividad.

7.2.1 Comportamiento de la comercialización de aceites en Colombia.

Concepto - Toneladas	2020	2021	Dif	%	Hechos Relevantes
Producción CPO	1.559.000	1.746.000	187.000	12,0%	Producción 2021 la más alta históricamente. Zona norte, después de 2 años a la baja, se recuperó pasando de 326 a 352 tons/CPO, + 8% vs 2020
Importaciones Aceites *	503.000	366.000	-137.000	-27,2%	Disminución de aceites importados
Import. CPO *	178.000	117.000	-61.000	-34,3%	Origen / CPO Refinado (79%): Indonesia 58% Ecuador 40%
Import. Soya *	325.000	249.000	-76.000	-23,4%	Origen / Soya Crudo (91%): 78% Bolivia / 13% EEUU 7,5% Argentina
Ventas Locales	848.000	1.207.000	359.000	42,3%	Las ventas de aceite de palma al mercado local superaron 1,2 millones de toneladas, reflejando un crecimiento del 42%
Biodiesel	392.000	561.000	169.000	43,1%	Incrementos importantes en todos los segmentos de venta interna.
Industria tradicional	410.000	545.000	135.000	32,9%	Consumo biodiesel, mayor que industria tradicional.
Otros	64.000	100.000	36.000	56,3%	Industria tradicional y biodiesel consumen 50 mil ton. prom. X mes en 2021
Exportaciones CPO	701.000	492.000	-209.000	-29,8%	2021 / Ventas Locales 79% Exportaciones 21%. 2020 / Ventas Locales 55% Exportaciones 45%.

* Incluye Aceite Crudo y Aceite Refinado, hasta Octubre

Tabla 2 Comportamiento importaciones y exportaciones

Importaciones. Las importaciones de aceites registraron una disminución importante del 27,2%, al pasar de 503.000 toneladas en el 2020 a 366.000 en el 2021, el de mayor caída es el aceite de palma, reduciéndose en 61.000

toneladas frente al 2020, un 34%, situación que incidió en el fortalecimiento de la demanda interna.

Ventas mercado local y exportaciones. Las ventas de aceite de palma crudo en el mercado local tuvieron un incremento importante del 42,3% al pasar de 848.000 toneladas en el 2020 a 1.207.000 en el 2021. Se presentaron incrementos en todos los segmentos del mercado, el biodiesel con ventas de 561.000 toneladas aumentó 43,1%, industria tradicional con 545.000 toneladas, aumentó 32,9%, jabones, concentrados y otros con 100.000 toneladas, aumentó 56,3%.

Por su parte las exportaciones de aceite crudo de palma a los mercados internacionales llegaron a las 492.000 toneladas en el 2021, cambiando la tendencia disminuyendo 29,8% frente a las 701.000 toneladas del 2020, que se explica por el fortalecimiento de la venta en el mercado local. Este nivel de exportaciones representa el 29%, frente a 45% que se registró en el año 2020.

7.2.2 Comportamiento del precio nacional

El promedio del precio nacional, por segundo año consecutivo, 2020 y 2021, mantuvo tendencia alcista, entre estos años el precio se ha incrementado un 115%, después del cambio de tendencia con comportamiento a la baja por 3 años consecutivos entre 2017 y 2019.

El precio promedio 2021 fue de COP\$3.960.873, 61% por encima del promedio del año 2020 que fue de COP\$2.457.777 y el 91% más que el promedio desde el año 2009 que fue del orden de los COP\$2 millones. Es del caso señalar que las cotizaciones de los precios se han mantenido por encima de este precio promedio, últimos 13 años, por más de 2 años.



Precio promedio nacional y TRM

2009 – 2021, y Ene – Feb. 2022

Año	Precio Acate SCOP	Var.	TRM Promedio	Var.
2009	1.565.583		2.155	
2010	1.707.750	9%	1.868	-12%
2011	2.084.917	22%	1.854	-2%
2012	1.926.900	-8%	1.799	-3%
2013	1.619.760	-16%	1.880	4%
2014	1.717.869	6%	2.018	7%
2015	1.915.393	11%	2.772	37%
2016	2.089.807	9%	3.040	10%
2017	2.001.960	-4%	2.952	-3%
2018	1.835.920	-8%	2.955	0%
2019	1.838.441	0%	3.280	11%
2020	2.457.777	34%	3.693	13%
2021	3.960.873	61%	3.742	1%
Prom. U13A	2.073.696		2.618	
Enero	4.754.060	20%	4.000	7%
Febrero	5.054.060	28%	3.948	6%
Prom. 2022	4.904.060	24%	3.974	6,2%

Precio Aceite Palma en Colombia

- Precio febrero 2022 sobre \$5MM. Históricamente el más alto.
- Precio promedio 2021, \$3.9MM, incremento 61% VS promedio 2020 y 108% vs promedio U12A.
- En el 2021 por 9 mes consecutivos, hubo compensación a productores por \$106.560 más por tonelada fruto.
- Precio por encima del promedio de los últimos 12 años (U12A) desde Septiembre/19 - 29 meses.

Ilustración 16 Comportamiento CPO en Pesos

El referido incremento se presenta por el aumento significativo de los precios internacionales del aceite de palma, el comportamiento de la tasa de cambio y la distribución de las ventas entre mercados local 71% y de exportación 29%, que

generó una situación poco usual, como fue el reconocimiento de la compensación para los productores por 9 meses consecutivos, que para el caso de Montecarmelo, significó más de COP\$100.000 por tonelada en ingresos adicionales en este periodo.

En los últimos meses del 2021 y lo corrido del año 2022, se registran los precios más altos de la historia entre los COP\$4 y COP\$5 millones por tonelada.

7.3 Contexto del desempeño Zona Norte.

Dinámica productiva. El año 2021 se presentó una muy buena producción que se explica por un régimen de lluvia adecuado y una buena nutrición de los cultivos.

Aspectos fitosanitarios. En algunas zonas como es el caso del Copey, Algarrobo y Tamalameque se evidenció un aumento de Pudrición Cogollo – PC. Este problema fitosanitario es el de mayor incidencia en la zona norte. En las otras zonas se registraron aumentos de pudriciones de estípote, anillo rojo, también se presentan también focos de *Leptopharsa gibbicarina*, *pestalotía* y los defoliadores *sibine* y *opsiphanes*.

Recurso hídrico. Gran parte de los cultivos de la zona norte no cuentan con sistemas de riego, siendo la lluvia la principal fuente de acceso al agua. En el 2021 el régimen de lluvia ha sido el adecuado, que se refleja en el aumento de la producción, sin embargo, no ha sido la constante en los últimos 9 años.

Perspectivas. En general los palmicultores consideran que el 2021 fue un buen año y esperan que el 2022 también lo sea, especialmente respecto al precio para se mantenga los niveles de precio registrado. Se espera mantener los planes de fertilización no obstante las expectativas de altos precios para darle soporte a la dinámica productiva.

En la zona del Magdalena, aunque la productividad bajó por la alta incidencia de enfermedades, se ve con esperanza la llegada de los materiales híbridos para la renovación de los cultivos afectados.

8 Desempeño del negocio

8.1 Hectáreas sembradas (ha) y conformación actual del cultivo

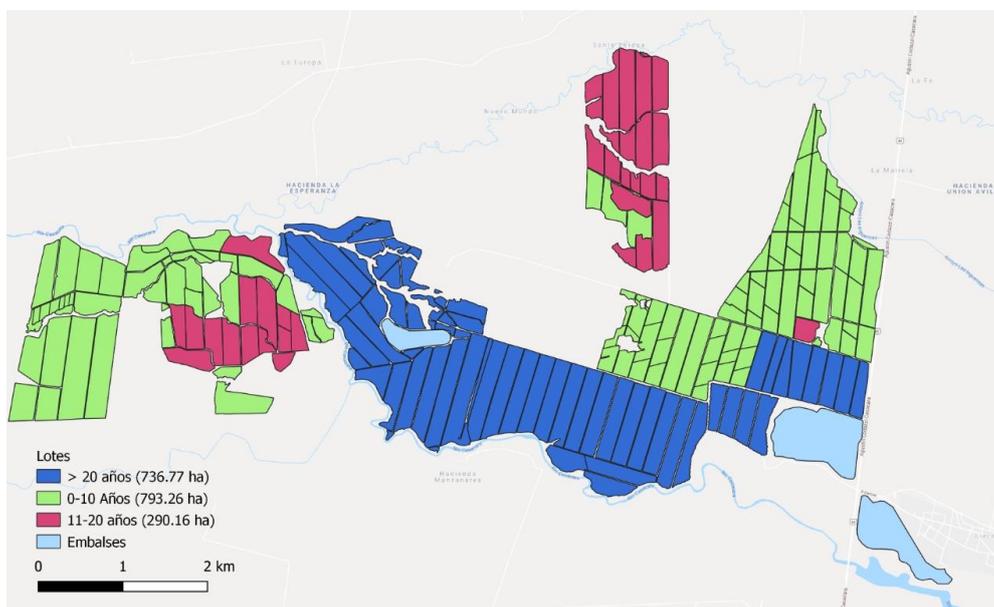


Ilustración 17 Establecimiento del cultivo

Cultivo Joven, incluye renovación				Cultivo Adulto con vida útil				Cultivo Adulto por renovar			
Siembra	Área	Edad	Ton/ha	Siembra	Área	Edad	Ton/ha	Siembra	Área	Edad	Ton/ha
2018	136,5	3	4,3	2005	168,7	16	10,5	88	139,5	33	18,0
2017	94,99	4	14,3	1999	105,5	22	21,1	87	273,8	34	18,8
2016	184,59	5	16,0	1998	195,8	23	19,7	86	22,1	35	19,3
2013	102,6	8	4,1								
2012	151,4	9	9,2								
2011	123,2	10	18,9								
2010	121,5	11	21,0								
Subtotal	914,78	50%	12,7	Subtotal	470	26%	17,0	Subtotal	435,4	24%	18,6
TOTAL	1.820	100%									

Tabla 3 Distribución cultivos con potencial / vida útil y cultivos a renovar

1) Cultivo Joven, incluye renovación, 914,8 ha, 50%, incluye 416,1 hectáreas de renovación. Productividad promedio ponderado de 12,7 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.

Sin tener en cuenta siembras 2012 y 2013, afectadas por suelos salinos y por disponibilidad de agua, el promedio de productividad es de 14,8 Ton/ha.

2) Cultivo adulto con vida útil, 470 ha, 26%. Productividad promedio ponderado de 17 Ton/ha.

Sin tener en cuenta siembras 2005, afectadas también por suelos salinos, el promedio de productividad es de 20,6 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 18,6 Ton/ha. Programa renovación pospuesto.

8.2 Productividad

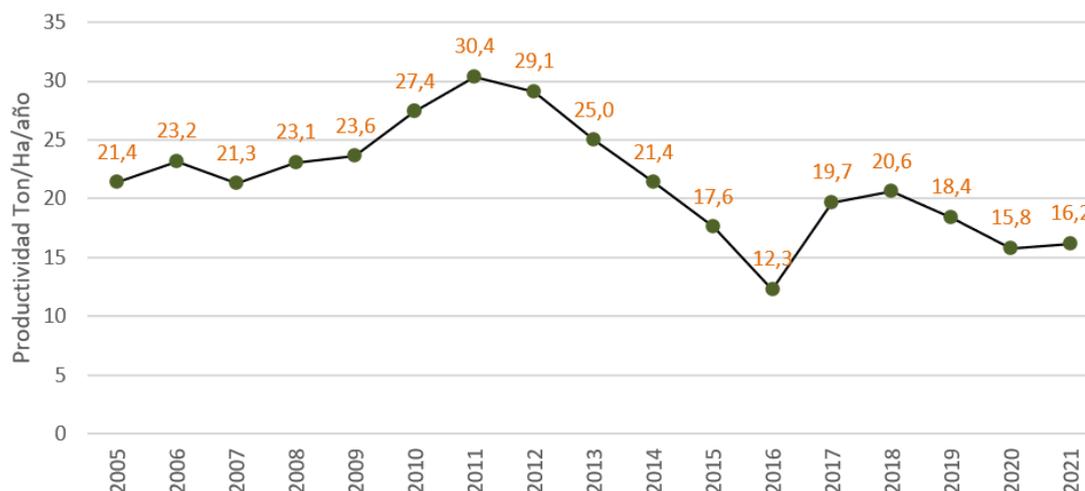


Ilustración 18 Productividad últimos 17 años / Indicador rendimiento de cultivos mayores a 7 años.

Después de dos años consecutivos, la productividad presenta variación positiva del 2,5%, al pasar de 15.8 toneladas por hectárea (ton/ha) en el año 2020 a 16.2 ton/ha en el año 2021, indicador sobre cultivos mayores a 7 años.

Los factores que incidieron en los resultados de productividad del 2021 se asocian con la disminución del déficit hídrico, producto del aumento del régimen de lluvias, mejor distribución de estas durante el año e incremento de área regada, efecto fenómeno de la niña, que, si bien mejoró las condiciones climáticas, no se presentó tan acentuado como en otras zonas del país o como en eventos anteriores.

No obstante, lo anterior, el promedio de productividad de los últimos 7 años es del 17.2 ton/ha, lo que valida la correlación que hay entre el régimen de lluvias (promedio en estos 7 años 1.232mm), y el déficit hídrico (promedio por año 647 mm), en los resultados de productividad del cultivo.

La mayor o menor productividad del cultivo se asocia con el aumento o disminución del déficit hídrico, efecto cambio climático, disminución de la cantidad de lluvias e irregular distribución, caracterizados 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.

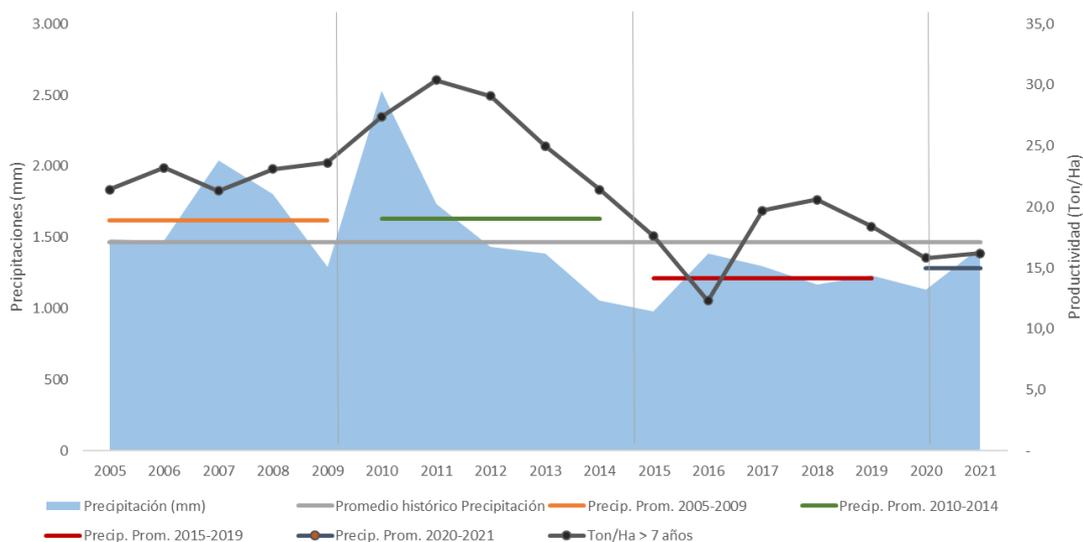


Ilustración 19 Comportamiento productividad siembras adultas vs precipitaciones U17A

	(1)	(2)	(3)	(4)			
Factores	2005-2009	2010-2014	2015-2019	2020-2021	Var. (4) - (3)	Var. (3) - (2)	Var. (2) - (1)
Productividad Ton/Ha	22,5	26,7	17,7	16,0	-9,7%	-33,5%	18,4%
Precipitación mm/año	1.621	1.629	1.213	1.280	5,5%	-25,5%	0,5%
Deficit Hídrico		475	668	548	-18,1%	40,7%	

Tabla 4 Comportamiento productividad vs precipitaciones U17A

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 17 años, que es de 1.463 mm/año.

Periodo 2010 – 2014, productividad promedio 26,7 Ton/ha/Año, 18,4% más frente el periodo anterior, y el nivel de precipitación promedio anual fue de 1.629 mm/año, en el mismo nivel del lustro anterior, por encima del promedio de los últimos 17 años.

En el referido periodo se incorporaron 500 hectáreas nuevas, Siembras 2010 – 2013, disminuyó 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 - 2019, productividad promedio 17,7 Ton/ha/Año, disminuyó 9 Ton/ha/año, 33,5% menos frente el periodo anterior 2010 – 2014. El nivel precipitación promedio anual 1.213 mm/año, 25,5% menos que el periodo anterior, y menor al promedio de los últimos 17 años.

La disminución de las precipitaciones, con 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 2019, para un incremento del déficit hídrico del 40,7%.

Periodo 2020 – 2021, productividad promedio 16 Ton/ha/año, disminuyó 1,7 ton/ha/año, 9,7% menos frente el promedio anterior 2015 – 2019, que se explica por el aumento del déficit hídrico del periodo anterior que subió 40,7%. En estos

dos años la precipitación promedio fue de 1.280 mm, 5,5% más que el periodo anterior, de hecho, el año 2021 las lluvias estuvieron cerca del promedio de los últimos 17 años. Otro aspecto que también se considera favorable es que el déficit hídrico disminuyó 18.1%, que, de mantenerse esta tendencia de buena precipitación complementado con el mejoramiento de riego y consecución de nuevas fuentes de agua, la nutrición adecuada al cultivo, la aplicación de las buenas prácticas agronómicas se puede traducir en un incremento de productividad en los próximos años.

8.2.1 Producción

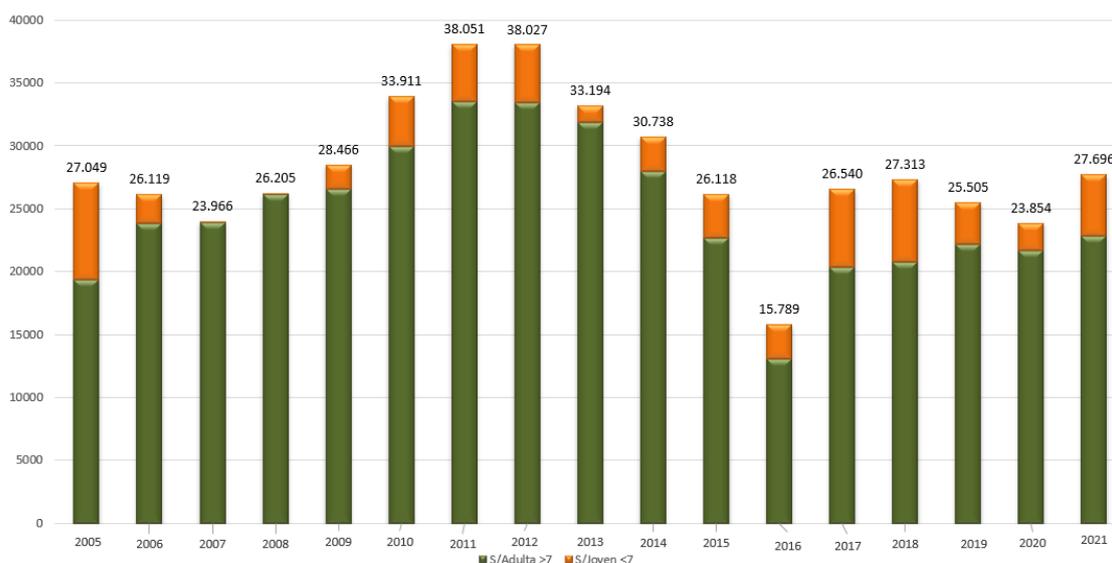


Ilustración 20 Comportamiento producción U17A

La producción del 2021, 27.696 toneladas, aumentó 3.852 toneladas, 16,2% frente a las 23.844 toneladas del año 2020. Este cambio de tendencia está asociado con el aumento de las lluvias, disminución del déficit hídrico, y el aumento de la cantidad y peso de los racimos, como se muestra en la tabla a continuación.

Resumen cantidad y peso racimos vs déficit hídrico

	2019	2020	2021	Var	
				2021-2020	2020-2019
Cantidad Racimos	1.710.133	1.812.894	2.063.240	14%	6%
Peso Racimos	16,37	13,36	13,4	0,3%	-18%
Deficit Hídrico	600,4	707,2	388,1	-45%	18%

Tabla 5 Resumen Cantidad y peso racimos

Comparativo producción por siembra:

Siembra	Has	2020	2021	Ton	%
1986	20	423	402	- 21	-5,0%
1987	274	5.279	5.146	- 133	-2,5%
1988	140	2.512	2.520	8	0,3%
1998	196	4.063	4.145	82	2,0%
1999	106	1.979	2.075	96	4,8%
2005	169	1.937	1.773	- 164	-8,5%
2010	121	1.966	2.557	591	30,0%
2011	123	2.039	2.325	286	14,0%
2012	151	1.433	1.397	- 36	-2,5%
2013	103	493	421	- 72	-14,6%
2016	185	1.179	2.950	1.771	150,2%
2017	95	471	1.357	886	188,0%
2018	136	39	592	553	1418,8%
Totales	1.818	23.844	27.696	3.852	16,2%

Tabla 6 Comparativo producción acumulada 2021 vs 2020

Obsérvese el aumento de producción en la mayoría de las siembras adultas y jóvenes (S-88, 98, 99, 2010, 2011, 2016, 2017 y 2018), donde se tiene posibilidad de riego durante las épocas críticas de verano. Mientras que las siembras 2005, 2012 y 2013 por su parte, tienen variación negativa, y su productividad promedio es de 7,9 ton/ha, por disminución de la cantidad y peso de los racimos.

Comparativo cantidad de racimos por siembra:

Siembra	Has	2020	2021	Variación	
				Ton	%
1986	20	19.758	21.261	1.503	7,6%
1987	274	247.558	250.371	2.813	1,1%
1988	140	116.838	123.125	6.287	5,4%
1998	196	203.365	198.717	- 4.648	-2,3%
1999	106	103.539	100.369	- 3.170	-3,1%
2005	169	135.964	108.788	- 27.176	-20,0%
2010	121	147.809	152.956	5.147	3,5%
2011	123	173.714	151.313	- 22.401	-12,9%
2012	151	169.748	122.843	- 46.905	-27,6%
2013	103	79.628	53.052	- 26.576	-33,4%
2016	185	245.815	369.311	123.496	50,2%
2017	95	146.659	207.073	60.414	41,2%
2018	136	21.229	204.061	182.832	861,2%
Totales	1.818	1.812.984	2.063.240	250.256	13,8%

Tabla 7 Variación racimos 2021 vs 2020

La producción de racimos del año 2021, 2.063.240, frente a los 1.812.894 del 2020, aumenta 250.346 racimos, 13,8% más.

Al hacer el análisis comparativo sólo de los cultivos adultos, S/1986 a 2013, se evidencia variación negativa de -116.586 racimos, -8,3%, especialmente en las zonas que no tienen agua disponible para riego (S-2005, 2012 y 2013), que se confirma con la disminución significativa del número de racimos promedio por palma, que pasó de 7,5 a 6,9 en estas zonas, sin tener las condiciones requeridas para satisfacer los requerimientos hídricos del cultivo.

Comparativo peso promedio racimos por siembra:

Siembra	Has	2020	2021	Variación	
				Ton	%
1986	20	21,50	20,65	- 0,85	-4,0%
1987	274	21,32	20,55	- 0,77	-3,6%
1988	140	21,50	20,47	- 1,03	-4,8%
1998	196	19,98	20,86	0,88	4,4%
1999	106	19,11	20,67	1,56	8,2%
2005	169	14,25	16,3	2,05	14,4%
2010	121	13,30	16,71	3,41	25,6%
2011	123	11,74	15,36	3,62	30,8%
2012	151	8,44	11,37	2,93	34,7%
2013	103	6,19	7,93	1,74	28,1%
2016	185	4,80	7,99	3,19	66,5%
2017	95	3,21	6,55	3,34	104,0%
2018	136	1,84	2,9	1,06	57,6%
Totales	1.818	13,36	13,40	0,04	0,3%

Tabla 8 Variación peso promedio 2021 vs 2020

El verano desde diciembre 2020 a marzo 2021 no impactó negativamente el peso promedio real. Paso de 13,36 kg/racimo en el año 2020 a 13,4 kg/racimo en el 2021, equivalente a 0,4 kg/racimo, 0,3% más, y también se regó más área entre 2020 vs 2021. Por lo cual, se incrementaron los pesos promedios especialmente de los cultivos jóvenes.

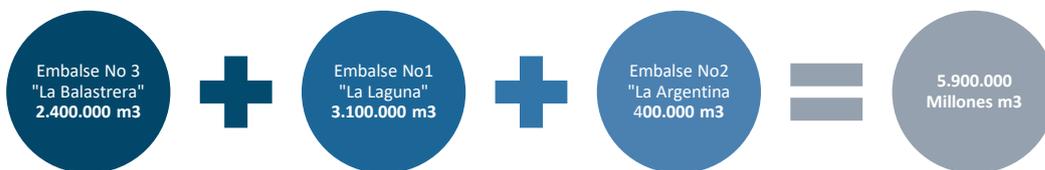
El indicador de ciclo promedio de la actividad de cosecha al mes de diciembre es de 15 días.

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 funcionando 70 ha, con riego presurizado.



DISTRIBUCION



RIEGO EN LOTES



Ilustración 22 Sistema de riego

8.3.2 Pluviometría / Régimen Lluvias.

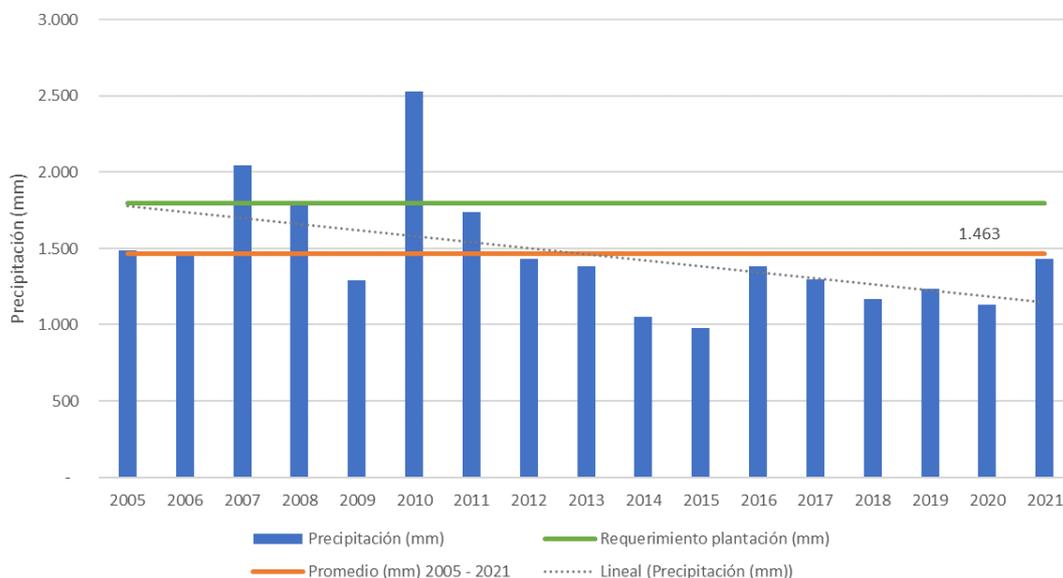


Ilustración 23 Precipitación anual 2005 – 2021

Con la precipitación del 2021, 1.429 mm, se completan 9 años con un régimen de lluvias menor que el promedio entre los años 2005 y 2021, hecho que se profundizó en el año 2014, por la irregular distribución de las lluvias, y la disminución de los caudales del río. Es importante señalar que el año 2021 ha sido categorizado como fenómeno de la niña a nivel nacional por lo cual el

régimen de precipitaciones frente al año 2020, aumentó un 26%, sin embargo, sigue siendo poco para el fenómeno climático correspondiente.

El primer trimestre del año se caracterizó por un fuerte verano, condiciones relativamente normales para dicha época del año, sin embargo, por debajo del promedio histórico. Históricamente el segundo trimestre se caracteriza por altos niveles de precipitación, sin embargo, este periodo comenzó con un mes de abril muy lluvioso, pero con muy mala distribución, ya que el 70% de la precipitación del mes, se concentró en los últimos tres días del mismo, lo cual prolongó el verano a poco más de 5 meses. Tanto mayo como junio tuvieron precipitaciones significativas que ayudaron a la recuperación del cultivo del fuerte verano.

En el segundo semestre del 2021, periodo de julio a diciembre, precipitación acumulada, 908mm, superior al promedio histórico, 816mm. Es importante señalar que aun cuando fue un semestre con características positivas, desmejoró notablemente hacia el final, ya que en noviembre cayeron únicamente alrededor de 50mm, teniendo un promedio histórico de 180mm.

El estimativo de producción del presupuesto de producción del 2021, se hizo con la premisa del pronóstico de fenómeno climático neutro, con una precipitación del orden de los 1154,3 mm / año, por debajo del promedio de los últimos 15 años. El nivel de precipitaciones presentadas en el 2021, 1.429 mm estuvo por arriba de la premisa del presupuesto.

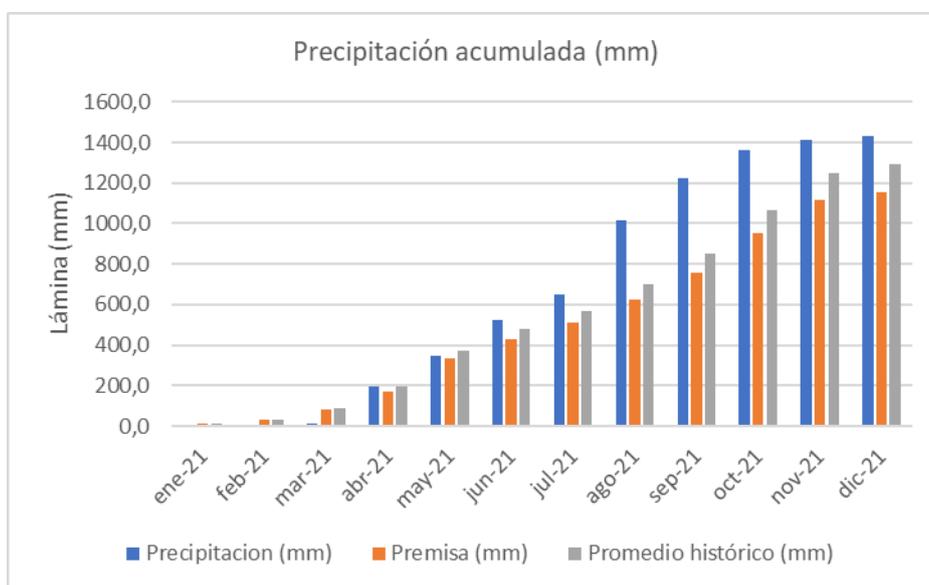


Ilustración 24 Premisa Lluvias año 2021, promedio Histórico 35 años y Precipitaciones 2021

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.

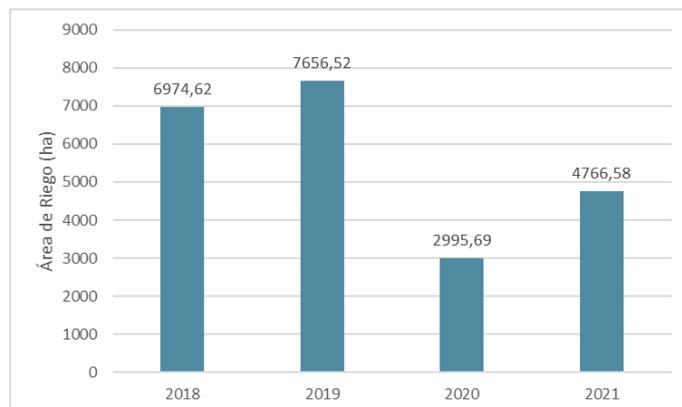


Ilustración 25 Riego (Ha) últimos 4 años

En el año 2021, el “veranillo” de mitad de año, no se hizo presente, razón por la cual no hubo que regar en esa parte del año. Por otro lado, al no contar con las bombas axiales de manera oportuna, las hectáreas de riego en la esperanza se vieron disminuidas. Por otro lado, por decisión estratégica se han venido cerrando compuertas de los embalses en las tardes, cuando la logística de riego lo permite; esta medida, disminuye el rendimiento, pero ayuda a disminuir pérdidas.

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 30 ciclos de riego, lo que significa aproximadamente 55 metros cúbicos por palma, equivalente a unos 150 días de riego. El caso del sistema del lote N04 el panorama es aún dramático, debido que los caudales del río y falta de disponibilidad de motor no permitieron utilizar la infraestructura.

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 Rio Casacará, sobre puente predio La Esperanza, Enero y Septiembre 2021

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.

En el año 2021 el déficit hídrico tuvo una disminución considerable con respecto al año 2020 por causa del fenómeno de la niña que se evidenció a nivel nacional. Sin embargo, por efecto del cambio climático, en este caso particular, el déficit hídrico que en fenómenos de la niña anteriores se acercaba significativamente a cero, en este caso se obtuvo un déficit cercano a 400mm.

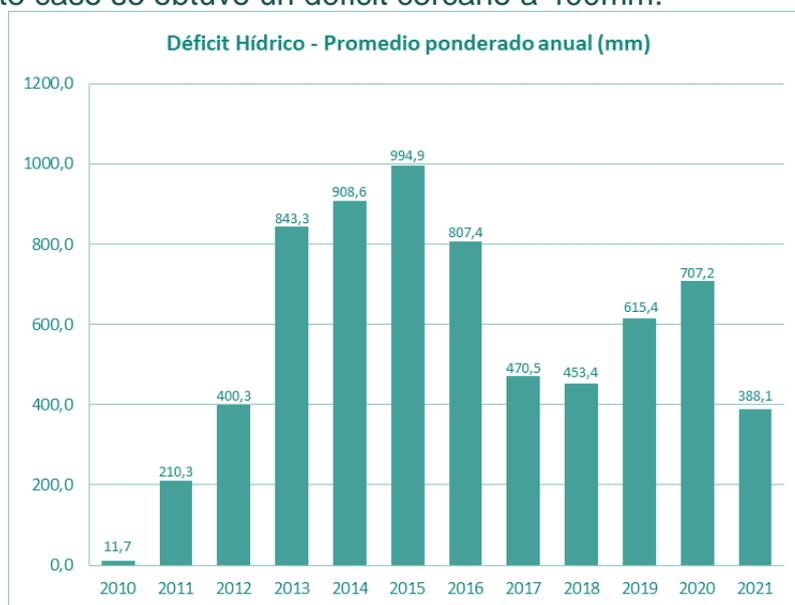


Ilustración 27 Déficit Hídrico acumulado 2010-2021

Los 388 mm/año de déficit hídrico en el año 2021, se concentra en el primer semestre, como se demuestra en la siguiente gráfica.

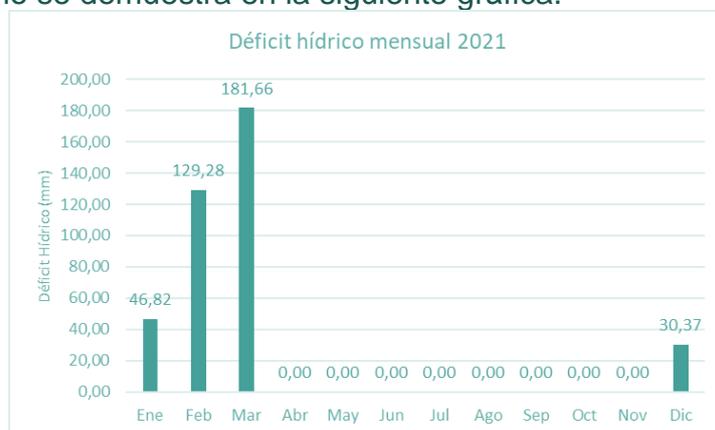


Ilustración 28 Déficit Hídrico 2021

8.3.4 Estrategias mitigación efectos Cambio climático – Inversiones prioritarias sistema de riego presurizado y pozos profundos

En el contexto del cambio climático mundial, nacional y específicamente en la zona norte del departamento del Cesar -según el cual en las próximas décadas esta zona experimentará una reducción de la precipitación del orden del 20% y tendrá un aumento de temperatura del 2,5°C, y que en la zona norte del Departamento, donde está ubicada la plantación Montecarmelo el escenario es más crítico (se estima la reducción de precipitación en el rango de 30% a 40%), se hace necesario diseñar e implementar proyectos que apunten al uso eficiente del agua en el cultivo y a la diversificación de las fuentes, debido a la constante disminución de la disponibilidad.

Aceptando que un riego productivo por superficie requiere entre 2 y 3 litros /segundo/ ha (l/s/ha), dependiendo de la eficiencia de conducción, y que, con un riego presurizado se requiere entre 1 y 2 litros /segundo/ ha. Se debe tener una frecuencia de 15 a 20 días durante todo el verano, es decir, que en 4 meses de verano un lote debería recibir alrededor de 7 pases de riego por superficie para poder alcanzar su potencial productivo, lo cual no es posible en Montecarmelo bajo las condiciones actuales.

En el periodo 2015- 2020 el promedio de productividad fue de 17,4 ton/ha/año, disminuyendo 9,3 Ton/ha/año (34,8% menos frente al periodo anterior 2010 – 2014). El nivel de precipitación promedio anual fue de 1.199 mm/año, un 26,4% menos que el periodo anterior, y menor al promedio de los últimos 16 años. El déficit hídrico fue de 668 mm/promedio/año, con un aumento del 40,6%.

La disponibilidad del recurso agua y su eficiente utilización son factores en los que se puede intervenir para disminuir el riesgo e incertidumbre sobre los resultados operacionales y financieros.

Por lo cual, se hace necesario implementar cambios estratégicos en el sistema para darle la prioridad al aumento de la disponibilidad de agua, diversificando las fuentes y optimizando su uso, con el objeto de mitigar los riesgos que conlleva el cambio climático.

Fases de mejoramiento del sistema de riego- presupuesto de inversión \$6.350 millones.

Fase 1: Estudios de suelo, geotomografía, para identificar potencial para pozos profundos y nuevas fuentes de agua.

Fase 2: Confirmar ubicación de pozos, diseños preliminares y solicitud de permisos de exploración de pozos y uso de agua subterráneas.

Fase 3: Exploración de pozos con pruebas de bombeo/ interventoría de empresa especializada.

Fase 4: Diseño e instalación de sistema de riego por aspersión/ interventoría de empresa especializada.

Fase I, se inició con la contratación de una firma especializada en hacer los sondeos eléctricos verticales, SEV, hasta 400 metros con dispositivo Schlumberger, Geotomografía Ingeniería de pozos Ltda, dada la experiencia, tipo de equipos, alcance del trabajo y oferta económica, para determinar el sitio para hacer la exploración de aguas subterránea.

El 15 de noviembre de 2021, se recibió informe final de los sondeos eléctricos verticales realizados en los 44 puntos repartidos en las diferentes áreas de cultivo. Con el estudio se concluyó que existe una probabilidad suficiente para perforar pozos con caudal igual o mayor a los 100 l/s hacia el Oriente de la plantación y de alrededor de 25 l/s hacia el Occidente.

Los predios de La Esperanza, El Líbano y El Fonce, según el estudio, no tienen buen potencial de encontrar acuíferos profundos.

Con base en los estudios realizados, se eligieron 7 puntos hacia el oriente de la plantación, los cuales tienen el mayor potencial de acuíferos profundos y se estableció orden de prioridad.

La información preliminar muestra que los pozos pueden oscilar entre \$2,7 a \$3,2 millones de pesos por metro y los sistemas de riego entre \$6,6 y \$8,5 millones de pesos por hectárea. Un pozo de 100 metros con un caudal de 100 litros por segundo con un sistema de riego asociado de 80 hectáreas tendría un costo entre \$800 y \$1.000 millones de pesos, sin tener en cuenta infraestructura de bombeo y el suministro energético.

8.4 Criterios técnicos para hacer ajustes al programa nutricional

Se realizaron ajustes al programa de la fertilización, bajo cinco conceptos básicos:

- 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.
- Dar carácter solamente temporal a las modificaciones (durante crisis).
- 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 comprenden modificaciones en:

- Factores de eficiencia de la fertilización.
- Niveles de referencia para los valores de análisis foliar.
- Suspensión temporal de la aplicación 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.



Ilustración 29 Transporte de fertilizantes hacia lotes de palma y aplicación de fertilizantes.

Durante el segundo semestre se decidió reducir a tres las rondas de fertilización para las palmas en producción, y la cuarta ronda se distribuyó entre el segundo y el tercer pase.

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Tons Fertilizantes	1.621	1.344	1.900	1.944	1.578	1.537	1.484
Costo Fertil. \$Millones	1.712	1.248	1.830	2.119	2.103	2.128	2.779
Precio Promedio x Ton	1.056.164	928.920	963.214	1.090.179	1.332.935	1.384.831	1.872.642
Variación precio prom.		-12%	4%	13%	22%	4%	35%
Costo x Ha	\$ 1.095.905	\$ 815.186	\$ 1.292.853	\$ 1.335.448	\$ 1.250.734	\$ 1.170.661	\$ 1.528.443
Kilos x palma	7,5	6,4	9,8	9,0	6,9	6,2	6,0
Precio Fruto x Ton	372.961	405.902	379.050	342.987	337.135	431.136	720.826
Tons RFF, para 1 Ton de fertil.	2,8	2,3	2,5	3,2	4,0	3,2	2,6
Tons/Ha en Fertilizante	4,6	3,1	4,8	6,2	6,2	4,9	3,9

Tabla 9 Cantidad, Costo Fertilizantes e indicadores comparativos

El costo de los fertilizantes por \$2.779 millones en el año 2021, aumento de \$651 millones, 31% frente a los \$2.128 millones en el año 2020.

Los \$2.770 millones del costo de los productos en el 2021, están representados en 1.484 toneladas, para un valor promedio por cada tonelada de \$1.87 millones, respecto al año 2020, se presenta aumento en este costo unitario del 35%, cuando el promedio era de \$1.39 millones.

El indicador de costo fertilizantes por hectárea pasó de \$1,17 millones en el 2020 a \$1,52 millones, para un aumento del 31%. Por su parte, el indicador de kilos aplicados por palma pasó de 6,20 kg/palma/año en el 2020 a 6,00 kg/palma/año en el 2021, para una disminución del 3%.

Con base al precio promedio de venta de fruto, en el año 2020 para la compra de una tonelada de fertilizantes, se requería vender 3,2 toneladas de fruto. Para el 2021, este indicador bajó a 2,6 toneladas de futo.

8.5 Estado agronómico y fitosanitario de la plantación.

El estado agronómico y sanitario de la plantación es satisfactorio. Sin novedades, con poca incidencia de plagas que se monitorean y controlan mediante un manejo integrado de controles culturales, químicos y control biológicos, 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 2021, se destaca la presencia de *Leptopharsa gibbicularina* y la afectación por *Pestalotia* especialmente en las siembras 87-88, 2005, 2010, 2011 y 2016.

En cuanto a los descensos en *Opsiphanes*, los controles oportunos realizados por nuestros vecinos con virus VPN evitaron la dispersión de adultos en la subzona de Codazzi.

Insecto Plaga	Morfología	2020	2021
Acaro Anaranjamiento	Nivel 17	5	5,8
Acaro Anaranjamiento	Nivel 25	6,4	6,6
Acaro Anaranjamiento	Nivel 9	0,1	0,3
<i>Leptopharsa gibbicularina</i>	Adulto	9,7	13,5
<i>Leptopharsa gibbicularina</i>	Ninfa	3,3	4,4
<i>Opsiphanes cassina</i>	Huevo	0,2	0,2
<i>Opsiphanes cassina</i>	Huevo Parasitado	0	0,1
<i>Opsiphanes cassina</i>	Larva infectada con virus	0	0,0
<i>Opsiphanes cassina</i>	Larva instar 1	0,2	0,0
<i>Opsiphanes cassina</i>	Larva instar 2	0,2	0,3
<i>Opsiphanes cassina</i>	Larva instar 3	0,2	0,2
<i>Opsiphanes cassina</i>	Larva instar 4	0,1	0,3
<i>Opsiphanes cassina</i>	Larva instar 5	0,1	0,1
<i>Opsiphanes cassina</i>	Larva Parasitada	0	0,1
<i>Opsiphanes cassina</i>	Pupa	0,1	0,0
<i>Opsiphanes cassina</i>	Pupa Parasitada	0	0,1
<i>Pestalotiopsis</i>	Nivel 17	9,1	8,2
<i>Pestalotiopsis</i>	Nivel 25	10,3	8,6
<i>Pestalotiopsis</i>	Nivel 9	0,4	0,6

Tabla 10 Promedio insectos plagas plantación

Como alternativa se utilizó el agroquímico Dinotefuran, que se aplicó durante el segundo semestre de 2021, con el fin de disminuir el insecto que genera una puerta de entrada de inoculación del hongo. Se complementó el control de este insecto con la aplicación mecanizada de hongo (*Purpureocillium* sp.), siembras de plantas arvenses en los sitios más críticos de *Pestalotiopsis* y podas sanitarias.



Ilustración 30 Siembra de plantas arvenses. Poda de hojas afectadas por pestalotiopsis. Fumigación mecanizada con Hongos entomopatógenos

8.5.2 Enfermedades

En cuanto a enfermedades, las condiciones climáticas que generaron un incremento de ciertas enfermedades fueron: el intenso verano, las fuertes brisas, bajas humedades relativas, altas temperaturas, y altos índices de radiación UV, especialmente el primer semestre del 2021, 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 Cogollos doblados, Pudriciones basales, pudriciones de estipe, estrés hídrico y rayos, el top 5 de las patologías en el año 2021, las cuales son las que presentan mayor número de casos.

Nro. Palmas	1 Trim.	2 Trim.	3 Trim.	4 Trim.	2021	% Part
Anillo Rojo	1	1			2	0%
Cogollo Doblado	489	1.000	685	364	2.538	43%
Estrés Hídrico	241	70	9	10	330	6%
Cogollo Caído	17	64	70	16	167	3%
Pudrición Basal S	478	104	243	205	1.030	18%
Pudrición Cogollo	66	31	45	27	169	3%
Pudrición Estipe	141	67	103	76	387	7%
Rayo	25	47	82	82	236	4%
Pudrición Basal H	5	11	18	18	52	1%
Compactación	41	11	13	18	83	1%
Improductiva	136	9	48	18	211	4%
Raleo			572	103	675	11%
Total	1.640	1.415	1.888	937	5.880	100%

Tabla 11 Listado de Principales enfermedades año 2021

N.B. Se marca al estrés hídrico como una patología, aunque no es una enfermedad.

8.5.3 Causas erradicación palmas – Patologías.

La causa “Pudriciones basales” agrupa el mayor número de casos de erradicación. Esta condición se generó por el fuerte verano y por ser la segunda generación del cultivo, periodo en el que hongo causante de esta enfermedad ya se ha logrado establecer en el suelo. En el segundo escalón está el “estrés hídrico”, pese a no mostrar una amenaza directa en términos sanitarios sobre el cultivo si mostró una gran debilidad y es un riesgo por no haber hecho mejoras en el sistema de riego y por no disponer actualmente de alternativas de otras fuentes hídricas.

La principal amenaza sanitaria del cultivo, son las pudriciones basales del estipe con tendencia incrementar el nivel de afectación sanitaria en la subzona de Codazzi. Patología se incluye dentro de los programas de acción para encontrar tratamientos que nos permitan combatirla de forma correcta, mediante el uso de hongos, con acción contraria benéfica comprobada.

Patología	2020	2021
Cogollo Caído	171	43
Cogollo Doblado	30	14
Compactación	7	10
Estrés hídrico	1707	314
Improductiva	154	97
Pinta	28	13
Pudrición Basal H	4	36
Pudrición Basal S	221	661
Pudrición de estipe	65	213
Raleo	4	459
Rayo	45	71
Volcamiento	2	0
Anillo Rojo	0	1
Total general	2438	1944

Tabla 12 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.

Se realizaron 4 visitas para el año 2021, por la coordinación de manejo sanitario. Luego de valorar 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 recibió una calificación promedio de 95/100 para el indicador general.

8.6 Gestión Humana

8.6.1 Desarrollo iniciativas estratégicas

En el año 2021 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:

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

En el plan de trabajo de seguridad y salud en el trabajo correspondiente al año 2021, se implementó el 94% de los estándares mínimos del sistema de gestión de SST.

Con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos legales en materia de seguridad y salud en el trabajo que apliquen a la empresa, en el año 2021 se realizaron actividades de inducciones, reinducciones, y capacitaciones, sobre los temas que se relacionan a continuación.

Primeros auxilios | Evacuación y rescate | Control de incendios | Trabajo en alturas | Roles y Responsabilidades del COPASST y legislación relacionada con COPASST | CCL Roles y responsabilidades, normatividad legal manejo y uso racional de plaguicidas. | Medicina del trabajo: Reintegro laboral, post incapacidad | Inspección de seguridad | Prevención de desórdenes musculoesquelético | Investigación de AT, IT, EL.

ii) Establecimiento de política de gobierno corporativo y código de ética:

En el año 2021 se consolidó la política de conducta ética, que se hizo de manera participativa de los colaboradores, que hicieron aportes valiosos en su construcción y que posteriormente fue socializada a través de reuniones virtuales con los miembros de cada proceso.

La referida política fue puesta a consideración de la junta directiva, la cual fue aprobada, de manera que, ahora estamos frente al reto de la implementación para lograr su interiorización.

iii) 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 y demás grupos de interés, así como con las comunidades de influencia, a quienes se les ha dado respuesta oportunamente a los requerimientos y solicitudes que han hecho 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. También con los Líderes de las comunidades Casacará y Llerasca, con la rectora de la institución Educativa Simón Bolívar. (Llerasca).

iv) 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, se obtuvo una rotación promedio del 2%, que es favorable frente la meta del 5%, y frente al resultado del 2020 que fue promedio 3%. Sin embargo, se mantiene las dificultades asociadas con la consecución de cortadores de fruta para palma adulta, por tal razón se contrató una empresa de servicios temporales, quien nos ha proporcionado parte de la demanda de personal, sin embargo, todavía se requiere gestionar otras estrategias que coadyuven a la retención y consecución de cortadores de fruta, especialmente en picos de cosecha.

Es del caso señalar que el propósito del acuerdo con la empresa de servicios temporales es hacer monitoreo y seguimiento del personal, mantener la revisión de rendimiento y comportamiento de estos trabajadores en misión, y si cumplen con requisitos de contratación pasan a ser trabajador directamente de PMC.

Adicionalmente se indica que la empresa realiza acompañamiento profesional a trabajadores próximos a pensionarse, para efectos de propiciar una adecuada transición.

8.6.2 Acciones de responsabilidad social empresarial y bienestar social.

La política de responsabilidad social empresarial y de bienestar social, se materializa 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 156 auxilio educativos a hijos de trabajadores por valor total de \$ 6.8 millones.
- Entrega de 265 termos y 267 gorras para trabajadores de campo por valor de \$6.4 millones.
- Entrega de 128 aguinaldos navideños para hijos de colaboradores menores a 10 años, por valor de \$5 millones
- Entrega de incentivos económicos a 194 colaboradores por valor de \$70 millones.
- Acompañamiento psicosocial a colaboradores realizado con recursos disponibles.

- Seguimiento inversión créditos libranza empleados en su mayoría para mejoramiento vivienda.

A comunidades vecinas

- Donación al Municipio Agustín Codazzi para compra de Unidad Médica y Odontológica móvil.
- Entrega de 150 anquetas al Batallón La Popa, por valor de \$5.1 millones.
- Entrega de materiales de construcción para un salón comunal para la Comunidad de Los Manguitos, por valor de 1.3 millones.
- Donación para compra y marcación de uniformes deportivos para la JAC de Llerasca por valor de \$0.5 millones.
- Entrega de 50 Juguetes a la Policía de Casacará para entregar aguinaldos a los niños de Casacará, por valor \$0.8millones.
- Donación de materiales de construcción a la Inspección de Casacará, para apoyar la construcción de una habitación a joven con condición de salud por valor de 0.4 millones.

8.6.3 Impactos - Covid -19

En cumplimiento de la normativa establecida por el gobierno nacional desde el 15 de marzo de 2020, fecha en la cual se decretó la emergencia sanitaria por la propagación de Covid-19 en el país, mediante decretos y resoluciones que establecen directrices de obligatorio cumplimiento, la empresa adoptó un protocolo de bioseguridad adecuado a la actividad económica de la empresa.

En el año 2021 se reportaron 52 casos positivos, todos de origen común, a quienes se realizó acompañamiento por parte de enfermería, y valoraciones médicas por parte del médico laboral de la firma Parcont, y se hacen los correspondientes monitoreos de detección temprana de la enfermedad utilizando oxímetros.

Se realizaron jornadas de vacunación masivas contra el COVID-19, para una cobertura del 100% de la población trabajadora, acompañada e de la adopción y cumplimiento de todos los protocolos de bioseguridad requeridos por el Ministerio de Salud.

Se generaron novedades de tiempo no laborado, por 1.007 días, asociado con Covid-19, como se detalla a continuación.

- 217 días de incapacidad por enfermedad general.
- 732 días de incapacidad uso emergente Covid-19, sueldo variable.
- 22 días de licencia remunerada.
- 36 días de licencia no remunerada.

8.6.4 Salud y Seguridad en el trabajo – SST

Durante el año 2021 se realizó autoría interna al sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo, con resultado del 94% respecto a la meta.

CICLO	ESTANDARES	VALOR PORCENTUAL	CALIFICACION DE LA EMPRESA
I. PLANEAR	RECURSOS (10%)	10	10
	GESTION INTEGRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO (15%)	15	13
II. HACER	GESTIÓN DE LA SALUD (20%)	20	20
	GESTIÓN DE PELIGROS Y RIESGOS (30%)	30	26
	GESTION DE AMENAZAS (10%)	10	10
III. VERIFICAR	VERIFICACIÓN DEL SG-SST (5%)	5	5
IV. ACTUAR	MEJORAMIENTO (10%)	10	10
TOTALES		100	94

Tabla 13 Avance implementación SG.SST

Actividades pendientes para cerrar la brecha respecto a la meta y que son priorizadas en el plan 2022 corresponden a:

- ✓ Mantener la calificación y evidencias a disposición del Ministerio del Trabajo, e incluir en el plan de Anual de Trabajo las mejoras que se establezcan de acuerdo con la evaluación.
- ✓ Revisar procedimientos e instructivos a fin de que le sean incorporados aspectos asociados a legislación y/o complementar los mismos debido a cambios internos.
- ✓ Propiciar las actividades de promoción y prevención a la salud.
- ✓ Promover la cultura interna por el respeto y cumplimiento de los requisitos legales que constituye un apoyo importante para la implementación del SG-SST.
- ✓ Mantener actualizada la matriz legal de conformidad a la frecuencia establecida en el procedimiento interno.
- ✓ Construir Matriz de requisitos contractuales.
- ✓ Promover la documentación de la gestión del cambio en la medida en que la empresa se va transformando y divulgar los cambios que fueron realizados.
- ✓ Asegurarse de que todos los integrantes de la Brigada de Emergencias cuentan con el curso virtual del SGSST de las 50 horas.
- ✓ Promover el Comité de Convivencia laboral.
- ✓ Hacer seguimiento y gestionar las recomendaciones generadas producto de inspecciones en la organización.

- ✓ Asegurar el control de los residuos entregados a las empresas contratantes para la disposición final de los residuos generados en la empresa.
- ✓ Capacitar a sus líderes en Responsabilidad Legal frente a los riesgos laborales.

Análisis de accidentalidad

En el 2021, se registraron 59 accidentes laborales, 8 más que los registrados en el año 2020, aumento del 15,7%.

La mayoría de estos accidentes fueron generados por mal procedimiento en las labores, excesos de confianza, falta de inspección en la zona de trabajo, el incumplimiento del paso a paso de trabajo seguro, baja percepción de los riesgos, y condiciones inseguras de los lotes.

En el transcurso del año la empresa recibió acompañamiento cercano de profesionales de la ARL Sura, que resultaron satisfactorias toda vez que se hizo levantamiento de planes de acción e identificación de oportunidades para la mitigación de la accidentalidad.

8.6.5 Recobro incapacidades

Durante el año 2021, se presentaron un total de 1.117 incapacidades, un 10.6% más frente a las 1.010 incapacidades del 2020, de las cuales 773 fueron con cargo a la empresa y 629 incapacidades con cargo a las distintas entidades por valor de \$100 millones, para gestión de recobro.

Las referidas 629 incapacidades a cargo de las entidades, el 82% corresponde a enfermedad general y 18% a accidentes de trabajo. El valor de \$100 millones, a cargo de las entidades, el 68% se logró recobro exitoso por valor de \$68 millones, y se hacen las gestiones correspondientes para el recobro de lo restante.

Tercerización. En el marzo de 2022, la empresa suscribió un contrato con la firma Tu Recobro, especializada en el recobro de incapacidades. El costo del servicio corresponde al 10% de lo efectivamente recobrado. Esta decisión corresponde a una de las recomendaciones del rediseño organizacional para efectos que el proceso centre la atención en iniciativas más estratégicas para la empresa.

8.7 Gestión Financiera

8.7.1 Análisis de la situación financiera 2013 – 2021. Factores determinantes.

Se presenta a continuación como soporte del análisis de la situación financiera, un cuadro que contiene el resumen de la generación de fondos de la operación, utilización de fondos y el apalancamiento financiero y comercial requerido entre 2013 y 2021.

Origen y Aplicación de Fondos Acumulado 2013 -2021 *	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2013 - 2021	VAR 2013 - 2021	VAR 2021 - 2020
	Producción Tons	33.193	30.738	26.118	15.789	26.540	27.313	25.515	23.844	27.696	236.746	-16,6%
Precio CIF Rotterdam \$USD	865	814	616	712	707	593	581	717	1.209	6.814	39,8%	68,6%
TRM \$COP x USD	1.880	2.018	2.772	3.040	2.952	2.955	3.280	3.693	3.742	26.332	99,0%	1,3%
Precio Nacional \$Miles	1.620	1.718	1.915	2.090	2.002	1.836	1.838	2.458	3.961	19.438	144,5%	61,1%
Ventas \$Millones	10.371	10.248	9.741	6.381	10.061	9.369	8.602	10.280	19.964	95.016	92,5%	94,2%
Costo Venta	6.478	7.202	5.881	4.841	5.908	6.126	6.010	6.535	8.869	57.851	36,9%	35,7%
Margen Bruto	3.892	3.046	3.860	1.540	4.153	3.242	2.592	3.745	11.095	37.166	185,0%	196,3%
% Margen Bruto	37,5%	29,7%	39,6%	24,1%	41,3%	34,6%	30,1%	36,4%	55,6%	39,1%	18,0%	-6,5%
Gastos Admin	1.704	1.469	1.972	1.865	1.817	2.052	1.874	1.953	1.826	16.531	7,1%	-6,5%
Costos y Gastos Operacionales	8.183	8.671	7.853	6.706	7.725	8.178	7.883	8.488	10.695	74.382	30,7%	26,0%
Origen												
EBITDA \$ Millones	2.188	1.577	1.888	-325	2.336	1.191	719	1.792	9.269	20.635	323,6%	417,2%
% Margen	21,1%	15,4%	19,4%	-5,1%	23,2%	12,7%	8,4%	17,4%	46,4%	21,7%	120,1%	166,3%
Variación Deuda \$Millones	2.554	1.783	-216	2.859	-1.316	1.574	2.334	-253	-5.177	4.142		
Total Origen Fondos (Ebitda + Variación Deuda)	4.742	3.360	1.672	2.534	1.020	2.765	3.053	1.539	4.092	24.777		
Aplicaciones												
Inversiones	3.327	1.095	1.130	1.466	1.935	2.498	1.622	1.507	394	14.973	-88,2%	-73,9%
Intereses	475	630	681	806	883	980	1.028	732	0,0	6.215	-100,0%	-100,0%
Cuentas x Cobrar Accionista	1.274	1.034	635	344	150	31	1,3	0,0	0,0	3.469	-100,0%	N/A
Total Aplicación de Fondos	5.076	2.759	2.446	2.616	2.968	3.509	2.651	2.239	394	24.657	-92,2%	-82,4%

* Depurado

Tabla 14 Generación Fondos y Utilizaciones 2013 – 2021

En el 2021 se registran comportamientos favorables en factores determinantes de la situación financiera de la empresa, asociados con aumento de producción, del precio de aceite, y optimización del costo operacional, que generan cambio de tendencia especialmente frente a los resultados de los últimos dos años, impactados negativamente por efecto del cambio climático, con menor precipitación, irregular distribución en el año, y por disminución producción y de comportamiento de los precios internacionales del aceite, los más bajos de la última década.

La producción del 2021 fue de 27.696 toneladas, por encima del promedio de la producción del periodo 2013-2021. Frente al 2020 aumentó un 16,2%, recuperando el nivel presentado en el 2018.

El precio internacional de aceite palma CIF Rotterdam USD1.209, el más alto históricamente, por encima de los USD 757 del promedio de los últimos 9 años. Frente al 2020 aumentó un 69%.

La tasa representativa del mercado -TRM-, variable para calcular el precio nacional, en el 2021 fue de \$3.742, por encima de los \$2.926 del promedio del periodo analizado. Frente al 2020 aumentó un 1.3%.

El precio nacional de aceite palma \$3.960.800, el más alto históricamente, por encima de los \$2.160.000 del promedio de los últimos 9 años. Frente al 2020 aumentó 61%.

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. En el 2021, las ventas por \$19.964 millones, duplicaron a las registradas en el 2020 y al promedio de los últimos 9 años.

En el periodo 2013 – 2021, se dejaron de facturar unos \$17.000 millones frente a los ingresos estimados en el plan estratégico, cifra que supera el valor del incremento del endeudamiento financiero como consecuencia de la caída de la producción efecto del déficit hídrico acumulado.

Los costos de venta en el 2021 por \$8.869 millones, \$2.334 millones más frente a lo presentado en el 2020, que se explica por la inversión en siembras en desarrollo, que a partir de este año todas las siembras se encuentran registradas como cultivos amortizables, sumados al incremento del costo de los fertilizantes, de la mano de obra y de los costos indirectos, asociados nivelación de actividades atrasadas y costo de energía y combustible para el funcionamiento del sistema de riego presurizado y motores de riego.

Los costos de ventas, fijos en su mayoría por no depender del nivel de productividad, presentan incremento en el periodo 2013 – 2021 del 36%, que se registra favorable si se tiene en cuenta que el incremento del IPC en este periodo es del mismo porcentaje.

El margen bruto promedio obtenido en el periodo 2013 – 2021, por valor de \$4.130 millones por año, equivalente al 39% sobre ventas, supera al promedio registrado hasta el año anterior, 34,7%.

Los gastos de administración en el 2021 por \$1.826 millones, \$127 millones menos, 6,5% frente a lo registrado en el año 2020. El gasto del año 2021 es menor al promedio del periodo 2013 – 2021.

Los referidos gastos de administración, fijos en su mayoría, presentan incremento en el periodo 2013 – 2021 del 7,1%, que se registra favorable por representar solamente una quinta parte del incremento del IPC en este periodo.

El EBITDA promedio anual obtenido en el periodo 2013 – 2021, \$2.293 millones por año, 21,7% sobre ventas, mayor al 14% hasta el año 2020, es un indicador positivo de la gestión operacional.

En el año 2021 quedó confirmado el Acuerdo de reorganización, bajo parámetros de la ley 1116, que le permitió a la empresa obtener ahorros relevantes, mejora de las condiciones de financiación respecto a los términos de los pagarés iniciales, y disminución de la deuda mediante pago directo y condonaciones de capital e intereses.

El endeudamiento se disminuyó en \$5.186 millones al pasar de una variación de deuda de \$9.319 millones entre el 2013 y 2020 a \$4.142 millones entre 2013 y 2021.

En el cuadro anterior no se refleja pago de intereses por motivo de la admisión en el proceso de reorganización, ante la Superintendencia de Sociedades, intereses que fueron condonados, incluidos los causados y vencidos con anterioridad a la admisión.

Las inversiones durante el periodo 2013 – 2021 están representadas en cultivos nuevos y sostenimiento en el periodo de desarrollo, sistemas riego, obras civiles complementarias, y otros activos fijos, suman \$14.973 millones, inversiones que agregan mayor valor al negocio, vía valorizaciones, y fortalece el valor patrimonial de la sociedad.

Análisis del incremento patrimonial

Al hacer un análisis comparativo del Estado de Situación Financiera del año 2007 vs 2021, 15 años, sin operaciones con vinculados, ni provisión de impuesto diferido pasivo, refleja las principales cifras y variaciones.

Cifras a corte Diciembre 2021

Activos, \$67.224 millones

Pasivos, \$17.189 millones

Patrimonio, \$50.035 millones.

Variación 2007 vs 2021

Activos, incremento \$55.578 Millones / 477%.

Pasivo, incremento \$12.085 Millones / 237%.

Patrimonio, incremento \$43.492 Millones / 655%.

ACTIVOS	2021	2007	Var \$	Var %
Activo Corriente				
Disponible	\$ 2.017	\$ 215	\$ 1.802	838%
Deudores	\$ 794	\$ 1.659	-\$ 865	-52%
Inventarios	\$ 1.905	\$ 330	\$ 1.575	477%
Gastos Pagados por Anticipado	\$ 465	\$ 192	\$ 273	142%
Otros Activos no Financieros	\$ 1.417	\$ -	\$ 1.417	N/A
Total Corriente	\$ 6.598	\$ 2.396	\$ 4.202	175%
Activo No Corriente				
Inversiones	\$ 2.122	\$ 363	\$ 1.759	485%
Cuentas x Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	N/A
Propiedad Planta y Equipo, Neto	\$ 57.346	\$ 7.702	\$ 49.644	645%
Cargos Diferidos	\$ 1.061	\$ 58	\$ 1.003	1729%
Intangibles	\$ 97	\$ 13	\$ 84	646%
Valorizaciones	\$ -	\$ 1.115	-\$ 1.115	-100%
Total No Corriente	\$ 60.626	\$ 9.251	\$ 51.376	555%
TOTAL ACTIVOS	\$ 67.224	\$ 11.647	\$ 55.578	477%

PASIVOS Y PATRIMONIO	2021	2007	Var \$	Var %
Pasivo Corriente				
Obligaciones Financieras	\$ 1.466	\$ 635	\$ 831	131%
Impuestos	\$ 1.924	\$ 374	\$ 1.550	414%
Cuentas por Pagar	\$ 1.657	\$ 592	\$ 1.065	180%
Costos y Gastos por Pagar	\$ -	\$ 256	-\$ 256	-100%
Obligaciones Laborales	\$ 549	\$ 150	\$ 399	265%
Total Pasivo Corriente	\$ 5.596	\$ 2.007	\$ 3.589	179%
Pasivo No Corriente				
Obligaciones Financieras	\$ 8.625	\$ 2.988	\$ 5.637	189%
Cuentas por Pagar	\$ 2.968	\$ -	\$ 2.968	N/A
Cargos Diferidos	\$ -	\$ 108	-\$ 108	-100%
Total Pasivo No Corriente	\$ 11.593	\$ 3.096	\$ 8.497	274%
TOTAL PASIVOS	\$ 17.189	\$ 5.103	\$ 12.085	237%
Patrimonio				
Capital	\$ 600	\$ 600	\$ -	0%
Super. Por Valorizaciones	\$ -	\$ 1.115	-\$ 1.115	-100%
Revalorización del Patrimonio	\$ 45.474	\$ 3.104	\$ 42.370	1365%
Reservas	\$ -	\$ 1.413	-\$ 1.413	-100%
Resultados Acumulados	\$ 3.961	\$ 311	\$ 3.650	1172%
Patrimonio	\$ 50.035	\$ 6.543	\$ 43.492	665%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 67.224	\$ 11.647	\$ 55.577	477%

Ilustración 32 Comparativo Estado Situación Financiera 2007 vs 2021. Incremento Patrimonial \$Cifras en Millones

El pasivo respecto año anterior, 2020, disminuyó \$5.799 millones y el patrimonio aumentó \$6.383 millones, por ahorros obtenidos en el proceso de reorganización, pago de obligaciones, y los resultados operacionales.

El incremento del endeudamiento bancario en el periodo 2007 – 2021 es de \$4.142 millones, y el incremento del patrimonio a favor de los accionistas en el mismo periodo es de \$43.492 millones, equivale a 10 veces el incremento del

endeudamiento, representado en las inversiones que agregan mayor valor al negocio, asociadas con compra tierra, siembras nuevas, y renovación, 1.083 Has, mejoramiento sistema riego, instalación de riego presurizado, construcción puente, obras complementarias, equipos agrícolas y flota de transporte y la valorización.

En este análisis se excluye la provisión por impuesto diferido pasivo, ocasionada por las diferencias temporarias de los activos entre su valor fiscal y valor de mercado, por no corresponder a un pasivo exigible, provisión que disminuye año por año a medida que se hacen los ajuste las referidas diferencias temporarias. Se evalúa la conveniencia de implementar acciones de conformidad a la normativa vigente, para lograr optimizar el referido impuesto.

Proceso de reorganización bajo parámetros de la ley 1116 de 2003, modelo financiero – proyecciones 2031.

El proceso de reorganización bajo parámetros de la ley 1116 de 2006, se inició el 30 de junio de 2020 con la solicitud de admisión mediante Auto No. 460-006983 del 17 de Julio 2020 de la Superintendencia de Sociedades, designando l representante legal, Hernán Lacouture, con funciones de promotor.

La compañía y el representante legal con funciones de promotor cumplieron las órdenes e instrucciones del juez del concurso, entre ellas la Actualización Inventario Activos y pasivos en Agosto / 2020, se actualizaron los proyectos de calificación créditos y derechos a voto en Noviembre / 2020, Traslado y resolución de objeciones a proyectos en Diciembre / 2020.

El 14 de abril de 2021, se realizó audiencia de resolución de objeciones ante la Supersociedades, y el 21 de abril de 2021 la administración envió respuestas de las decisiones ordenadas en el Auto de la referida audiencia, que deja en firme los proyectos de calificación y graduación de créditos y los derechos a votos.

El 14 de agosto del 2021, se presentó a la Supersociedades el acuerdo negociado con los acreedores, y los votos favorables para su respectiva validación y confirmación.

El proceso de negociación se adelantó entre los equipos ejecutivos y jurídicos conformados por parte de los bancos y de la sociedad.

El 17 de diciembre de 2021, se realizó audiencia de confirmación del acuerdo, que dejó en firme el Acuerdo negociado con los acreedores, con el 96,16% de los votos, el Banco Agrario con el 3,34% votó negativo.

El Acuerdo negociado con los acreedores reemplaza los pagarés y presta mérito ejecutivo, y se conformó el comité de acreedores para validar el cumplimiento de las obligaciones derivadas del Acuerdo.



Ilustración 33 Flujograma proceso reorganización ley 1116

En términos económicos, como **resultado de la negociación se obtuvo un ahorro de más de \$7.000 millones, equivalentes a USD 1.8 millones, comparado frente a las condiciones de los pagarés, representados principalmente en la condonación de capital e intereses, y disminución de tasa de interés y adicionalmente, se duplicó el plazo de amortización de las acreencias al pasar de 5 años, a 10 años.**

Detalle	Pagaré	Acuerdo 1116	Diferencia
Plazo Pago - Años	5,1	10,0	4,9
Capital	\$ 16.508	\$ 14.214	-\$ 2.294
Intereses Vencidos	\$ 2.244		-\$ 2.244
Intereses Corrientes	\$ 3.719	\$ 1.819	-\$ 1.900
Impuestos por quita		\$ 229	\$ 229
Intereses Acepalma	\$ 371		-\$ 371
Ahorro Impuestos Rev. Intereses	\$ 673	\$ 224	-\$ 449
Total Ahorro Neto \$ Millones de Pesos			-\$ 7.029
Total Ahorro USD TRM 3.773			-\$ 1.862.966

Tabla 15 Ahorros obtenidos proceso reorganización.

Forma pago y derechos a voto:

Dentro de la negociación se ofreció diferentes fórmulas de pago.

Los acreedores financieros Bancolombia y Davivienda, decidieron tomar la alternativa pago pago único del 67% y condonación del saldo.

Banco LAAD, crédito en dólares, decidió alternativa de plazo 10 años, amortización gradiente, sin prepago inicial, se pasó del Libor + 7.5 a tasa fija 6%.

Finalmente, el Banco Agrario después de estudiar 5 diferentes opciones, votó negativo, y presentó solicitud para acogerse al pago preferente, que le permite mantener las mismas condiciones del pagaré inicial, y de no cumplirse, pueden solicitar la liquidación de la garantía. Por lo tanto, se espera concretar un acuerdo privado que deje en firme las condiciones de una refinanciación comercial.

En todas las opciones quedó aceptada la condonación de intereses causados con anterioridad a la confirmación del acuerdo de reorganización.

Clase	Votos	% Voto	% Voto a Favor	Forma Pago
Laborales	110.476.456	0,18%	0,12%	Una cuota - 5 días siguientes a la confirmación
Fiscales	227.609.543	0,37%	0,00%	Una cuota - 10 días siguientes a la confirmación
Financieros *	16.225.417.333	26,53%	23,18%	LAAD: 2021 – 2030, gradiente, tasa 6%.
Proveedores **	3.359.440.594	5,49%	5,43%	4 cuotas marzo, abril, mayo y junio de 2031.
Internos	41.245.936.160	67,43%	67,43%	
Total	61.168.880.086	100%	96,16%	

Tabla 16 Votos y categorías acreedores

Cumplimiento del acuerdo – efectos en disminución pasivos. Al cierre de este informe, marzo de 2022, **la sociedad ha disminuido el pasivo incluido en el proceso concursal, en \$ 8.162,1 millones por pago de capital y condonaciones, equivalentes al 40,9% de las acreencias incluidas en el proceso concursal**, representados en \$110,4 millones en acreencias laborales, \$223,5 millones en obligaciones fiscales, \$7.231,2 millones en financieros, y \$597 millones en proveedores.

La sociedad está cumpliendo con los compromisos adquiridos en el Acuerdo, incluida la convocatoria del comité de acreedores, que se reunió el 31 de enero de 2022.

Acuerdo privado Banco Agrario, proyección disminución pasivos al cierre 2022 y gestión de ahorros adicionales. De conformidad con el plan de pagos del Acuerdo de reorganización, y el del Acuerdo privado con BanAgrario -una vez quede en firme, se obtiene condonación de intereses por \$525 millones-, se tiene previsto amortizar en el año 2022, la suma de \$2.137 millones, el 10,7%, para un total a diciembre 2022 de \$10.299,1 millones, que corresponde al 51,6% de las obligaciones incluidas en el proceso de reorganización, sin incluir las amortizaciones extraordinarias que se hagan con excedentes de caja y/o venta de activos improductivos.

8.7.2 Estados Financieros 2021 comparativos

Estado de situación Financiera

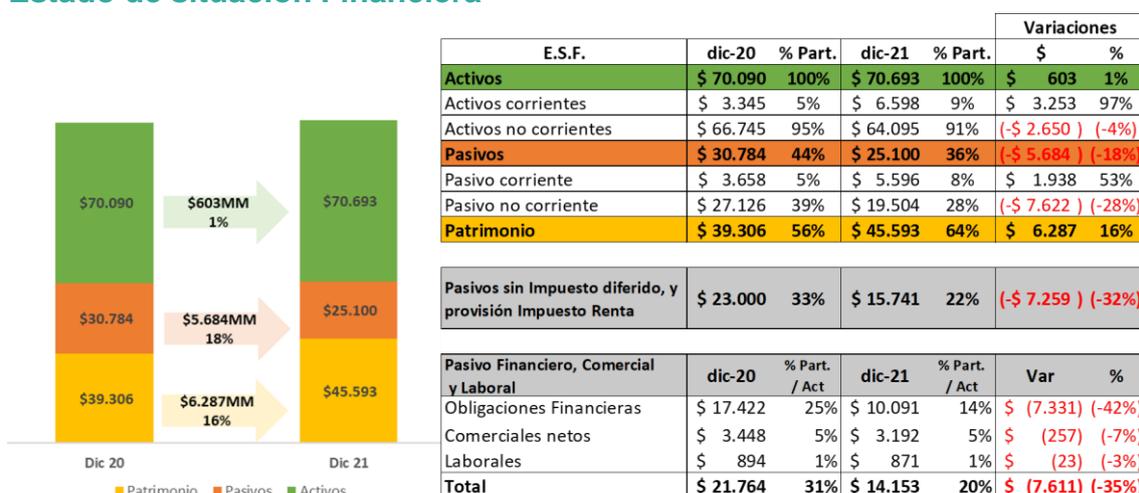


Ilustración 34 Estado de Situación Financiera 2021 vs 2020 ¿Cifras en Millones

El Estado de Situación Financiera registra activos por \$70.693 millones, incremento \$603 millones, 1% frente a los \$70.090 millones registrados en el 2020, que están mayoritariamente representados en activos de largo plazo, terrenos, cultivo, maquinaria, entre otros.

Entre los aspectos más relevantes en el rubro de activos se destaca que, los otros activos financieros corresponden a la participación accionaria que tiene la sociedad en C.I. Acepalma S.A., con 643.304 acciones que equivalen al 3.24616% con un valor intrínseco de \$3.272,82. Al 31 de diciembre de 2020, se poseía 546.866 acciones con equivalencia del total de acciones de 2.7730% del total de acciones de la compañía, valor intrínseco por acción \$2.823,06.

Es preciso señalar que las 96.438 acciones de diferencia entre el 2020 y 2021 fueron recuperadas en el marco del proceso de la ley 1116, debido que habían estado retenida por Acepalma, quien solicitaba autorización para hacer cruce del dinero de las referidas acciones contra las cuentas por pagar.

Otro aspecto relevante está asociado con el reconocimiento de una pérdida del cultivo por la erradicación de 27.074 palmas desde el inicio en producción de cada siembra hasta el 30 de septiembre de 2021 por afectación por cambios climáticos y plagas y enfermedades. Esta pérdida será reconocida contable y fiscalmente conforme lo establece el artículo 95 del estatuto tributario.

Los pasivos por \$25.100 millones, disminución de \$5.684 millones, 18% frente a los \$30.784 millones registrados en el año 2020, incluye la suma de \$7.911 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.

Los pasivos exigibles representan la suma de \$15.741 millones, que representan el 22% de los activos, de los cuales hay \$10.091 millones en obligaciones

financieras (incluye diferencia en cambio y provisión de intereses), \$3.1392 millones en cuentas por pagar neto, y \$871 millones en provisiones laborales de prestaciones y seguridad social.

El patrimonio de \$45.593 millones, aumento \$6.287 millones, 16% frente a los \$39.306 millones registrados en el año 2020. El porcentaje de participación del patrimonio frente a los activos pasó del 56% en el año 2020 a 64% en el 2021, 8 puntos porcentuales más.

Se registra cambio de tendencia de negativa a positiva, respecto a las pérdidas acumuladas de ejercicios de años anteriores.

Estado de Resultado Integral - ERI

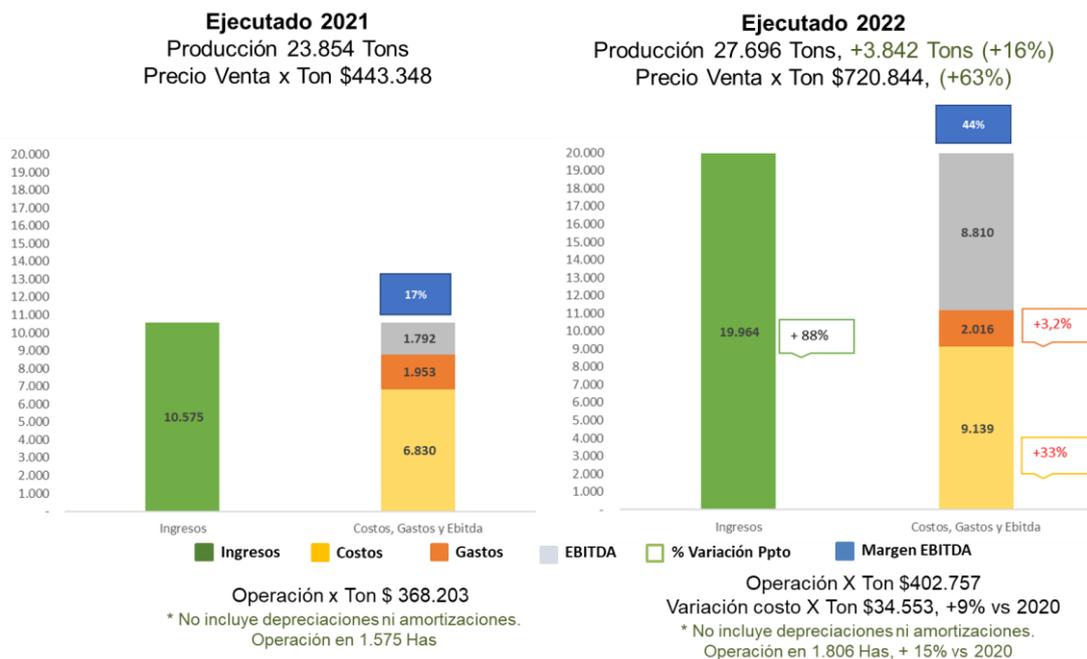


Ilustración 35 Estado de Resultado Integral 2021 Vs 2020, ¿Cifras en Millones

El estado de resultado integral – ERI, registra ventas año 2021 por \$19.964 millones, el más alto históricamente, con una producción que superó al año anterior en 3.842 toneladas, 16%, y un precio de venta récord, el más alto históricamente, con un incremento del 63% frente al 2020.

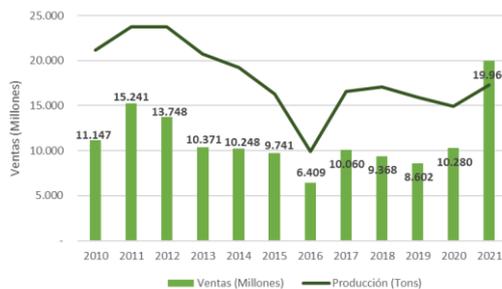


Ilustración 37 Ventas y producción 2010 - 2021

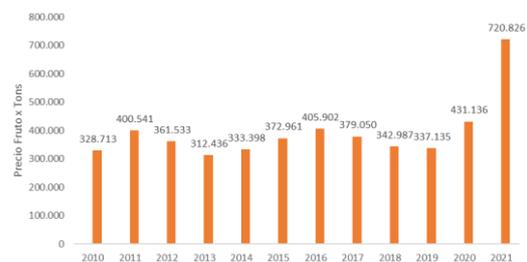


Ilustración 36 Precio venta Ton 2010 - 2020

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, que en el 2021 corresponde a toda la plantación, no tiene en cuenta el valor de la depreciación, amortización de los activos fijos. En el año 2021 suman \$9.139 millones, registrándose un incremento de \$2.309 millones, 33.8% más frente al 2020, y de \$1.847 millones, 25% más frente al presupuesto, que se explica por el registro de los costos de las 1.806 hectáreas de la plantación, mientras que en el 2020 habían 231 hectáreas cuyos costos se contabilizaban como cultivos en desarrollo, y por el incremento del costos de los fertilizantes, de la mano de obra y de los costos indirectos, asociados nivelación de actividades atrasadas y costo de energía y combustible para el funcionamiento del sistema de riego presurizado y motores de riego.

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 2021 suman \$2.016 millones, registrándose un aumento de \$63 millones, 3,2% frente al 2020 y una disminución de \$122 millones, -5,7% frente al presupuesto.

El total de costos de venta y gastos de administración suman en el 2021 \$11.155 millones, que en relación con el 2020, se presenta aumento de \$2.372 millones, 27% más frente al 2020. y de \$1.706 millones, 25% más frente al presupuesto.

Para efectos de analizar la eficiencia operacional, se hace un comparativo que no incluye los costos asociados de las 231 hectáreas activadas como cultivo amortizable en el 2021, para poder hacer un comparativo en igual cantidad hectáreas frente al 2020. Así las cosas, el total de los costos de venta y gastos de administración por \$10.257 millones, equivalente a costo unitario de \$336.3 por kilo, que en relación con el año 2020, presenta un aumento de 10%, que resulta favorable si se tiene en cuenta incrementos sobre el 30% en rubros como la fertilización que representan un porcentaje alto en la estructura de costos.

El Ebitda del año 2021 por \$8.810 millones, margen del 44%, es el registro más alto históricamente, que, si se suma el neto de otros ingresos y otros egresos, la empresa generó margen efectivo por valor de \$10.353 Millones, el 51.8% de las ventas.

El Ebitda frente al año 2020, representa un incremento del 80% cuando se registró un Ebitda de \$1.792 millones, equivalente al margen del 17% sobre las ventas.

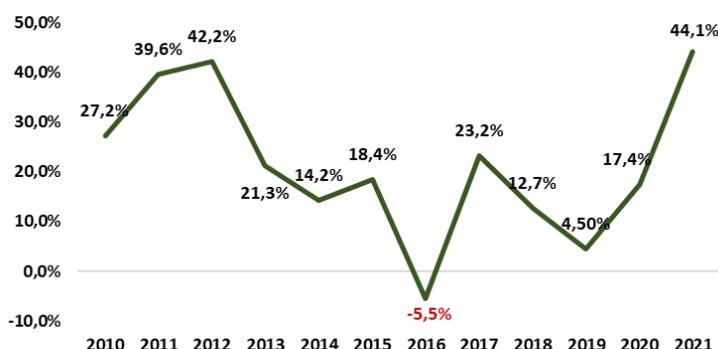


Ilustración 38 Comportamiento margen Ebitda 2010 – 2021

8.7.3 Comportamiento y variaciones costos de producción y gastos administración

Costos de producción

Los costos de producción están conformados por costos de ventas presentados anteriormente en el estado de resultado integral, y también los costos de las inversiones en cultivos en desarrollo, que en esa etapa corresponden a un mayor valor del activo, reflejado en el estado de situación financiera, y se resumen en el cuadro que se presenta a continuación.

Costo Venta Clase	dic-20	dic-21	Ppto 2021	2021 vs 2020		2021 vs Ppto	
				\$	%	\$	%
71 - Materia Prima	\$2.244	\$2.894	\$2.205	\$650	29%	\$689	31%
72 - Mano de obra directa	\$4.174	\$4.906	\$3.967	\$732	18%	\$939	24%
73 - Costos indirectos	\$931	\$1.186	\$723	\$255	27%	\$463	64%
74 - Contratos de servicios	\$359	\$370	\$450	\$10	3%	-\$80	-18%
Total	\$7.709	\$9.357	\$7.346	\$1.648	21%	\$2.011	27%

Tabla 17 Costos de Producción 2020 vs 2019 y Ppto 2020, \$Cifras en Millones

El total de costos de producción suman en el 2021 \$9.357 millones, que en relación con lo registrado en el 2020 por \$7.709 millones, se presenta aumento de \$1.648 millones, 21% y \$2.011 millones, 27% frente al presupuesto.

Respecto a los materiales requeridos para la operación, se indica que a 31 de diciembre de 2021 se aumentaron en un 29%, \$649 millones con respecto al mismo período año anterior, especialmente por el incremento de los fertilizantes, que aumentaron en un 30,5%, \$651 millones con respecto al mismo período año anterior. La cantidad aplicada de fertilizantes en kilos disminuyó un 1% en 2021 frente lo aplicado en el año 2020, pasando de 1.536 toneladas a 1.525 toneladas, es decir que la diferencia en costo se da principalmente vía precio, situación que mantienen su tendencia alcista por factores del entorno internacional.

El ejecutado de mano de obra directa se aumentó 17,5%, \$732 millones frente al mismo período año anterior que se explica mayormente por el incremento de la producción y nivelación de actividades atrasadas. Con respecto al presupuesto disminuyó un -9,9%, \$540 millones.

El incremento en la mano de obra directa es consistente con el comportamiento de la producción de enero a diciembre del presente año.

Se presenta un incremento en el rubro de bonificaciones la mayoría asociada con personal de cosecha, como estrategia para compensar la escasez de mano de obra calificada para corte de fruta, especialmente en palma adulta por valor de \$70,6 millones.

Así mismo la cuenta de bonificaciones por mera liberalidad en su mayoría corresponde a los acuerdos con los 13 extrabajadores con quienes se formalizó terminación de contratos mediante transacción.

En el mes de mayo 2021 se inició contrato con la empresa Su Aliado Temporal para atender las actividades asociadas con el pico de cosecha, facilitando la consecución de mano de obra, de mayo a diciembre los costos de mano de obra por la temporal ascienden a \$390 millones.

Los costos indirectos de producción a 31 de diciembre de 2021 reflejan un aumento de \$255 millones, 27% en relación con el mismo periodo año anterior, y un aumento del 64%, \$462 millones con respecto a lo presupuestado.

Entre las variaciones más representativas de los costos indirectos frente al presupuesto se observa un incremento de los costos por mantenimiento y reparaciones de la maquinaria y equipo en \$199 millones, 198%, honorarios \$67 millones 488% frente a lo presupuestado por la realización de estudios para la exploración de pozos profundos, incremento de \$147 millones, 357% en el rubro de combustibles frente al presupuesto, por omisión presupuestal, que frente al año anterior el incremento fue del 16.35%, \$37 millones.

A 31 de diciembre de 2021, los costos de contratos de servicios presentan una disminución de 2,9%, \$10 millones, frente al año anterior, y una disminución de 17,8%, \$80 millones, con respecto al presupuesto.

El costo de transporte de la fruta está directamente relacionado con la variación de la producción. En este caso, se presenta un incremento del costo por transporte de fruta coherente con el aumento de la producción en el año 2021. Frente al presupuesto, el costo de transporte de fruta disminuye 6%, \$23 millones.

Se realizó transporte de tusa por valor de \$0.1 millones durante el 2021, lo cual generó un incremento del 570,5% con respecto al mismo periodo año anterior; y una disminución del 99,8%, \$56.8 millones frente a presupuesto.

Gastos de administración

Representan los gastos de la gestión administrativa y financiera que soporta la operatividad productiva de la compañía y gestiona el cumplimiento de las obligaciones legales, laborales y fiscales.

Los gastos de administración registran aumento de frente al 2020 de \$63 millones, 3,2% y una disminución frente al presupuesto de \$122 millones, 5,7%.

En el rubro de gastos por beneficios a empleados se observa un incremento del 3,08%, \$37,6 millones frente a diciembre de 2020, generado principalmente por bonificaciones entregadas a los empleados por valor de \$53.7 millones. Frente a presupuesto, se evidencia una disminución del 1,6%, \$20.4 millones, de lo cual se destaca una disminución del rubro de sueldos en un 8,51%, \$50.4 millones contra el presupuesto.

Como consecuencia de la metodología de trabajo en casa en la mayor parte del año 2021 para los cargos administrativos, se presenta un aumento en auxilios de 75,41% \$12.5 millones a diciembre 2021.

Con respecto a los otros gastos de administración, se incrementaron en un 3,46%, \$25 millones con respecto al mismo periodo año anterior. Se explica por el aumento del gasto en el rubro de seguros \$14.4 millones, servicios \$32.7 millones, por el gasto por comisión administración nómina empresa servicios temporales \$28 millones, mantenimientos y reparaciones \$12 millones y gastos diversos por \$18.7 millones.

Frente al presupuesto, se evidencia una disminución del 11,9%, \$101 millones por menor ejecución del rubro de honorarios en \$50.8 millones, gastos diversos en \$37.6 millones, arrendamientos en \$28.5 y el rubro de contribuciones y afiliaciones por valor de \$16.3 millones.

8.7.4 Obligaciones Financieras, Comerciales y Laborales.

Los pasivos totales a corte del 2021 suman \$25.100 millones, de los cuales \$7.911 millones corresponden a provisión impuesto diferido pasivo y \$1.448 millones de provisión impuesto renta a cargo. Sin incluir estas provisiones, los pasivos restantes representan la suma de \$15.741 millones, el 22% de los activos, conformados por obligaciones financieras, obligaciones comerciales, provisiones laborales.

E.S.F.	dic-20	% Part.	dic-21	% Part.	Variaciones	
					\$	%
Pasivos sin Impuesto diferido, y provisión Impuesto Renta	\$ 23.000	33%	\$ 15.741	22%	(-\$ 7.259)	(-32%)
Pasivo Financiero, Comercial y Laboral	dic-20	% Part. / Act	dic-21	% Part. / Act	Var	%
Obligaciones Financieras	\$ 17.422	25%	\$ 10.091	14%	\$ (7.331)	(-42%)
Comerciales netos	\$ 3.448	5%	\$ 3.192	5%	\$ (257)	(-7%)
Laborales	\$ 894	1%	\$ 871	1%	\$ (23)	(-3%)
Total	\$ 21.764	31%	\$ 14.153	20%	\$ (7.611)	(-35%)

Tabla 18 Pasivos Financieros, Comerciales, y Laborales 2021 vs 2020

Obligaciones Financieras

Los \$10.091 millones relacionados en la tabla anterior, como pasivos financieros se discriminan así;

- Capital \$7.946 millones
- Diferencia en cambio \$1.780 millones
- Provisión intereses \$365 millones.

La deuda de capital está representada en 2 bancos, LAAD que se acogió al proceso de reorganización bajo 1116, y Banco Agrario con quien se negocia un acuerdo privado / consolidación de pasivos.

La deuda capital frente al 2020 disminuyó \$6.957 millones, 47%, por pago de capital, y condonaciones de capital e intereses de conformidad al acuerdo de reorganización.

Entidad Financiera	Deuda a Dic 31 de 2020	% Part/total oblig.	Tasa ponderada por banco	Deuda a Dic 31 de 2021	% Part/total oblig.	Tasa ponderada por Banco	Dif \$	Dif Tasa
Banco LAAD Américas N.V.	\$ 6.865	44,12%	7,76%	\$ 7.684	79,00%	6,00%	\$ 819	-1,76%
Bancolombia	\$ 4.591	29,51%	7,67%	\$ -	0,00%	0,00%	-\$ 4.591	-7,67%
Davivienda	\$ 2.060	13,24%	5,45%	\$ -	0,00%	0,00%	-\$ 2.060	-5,45%
Banco Agrario	\$ 2.043	13,13%	9,07%	\$ 2.043	21,00%	9,96%	\$ -	0,89%
Total	\$ 15.558	100,00%	7,56%	\$ 9.727	100%	6,83%	-\$ 5.832	-0,73%
Total sin diferencia en cambio	\$ 14.596			\$ 7.946			-\$ 6.650	
Diferencia en cambio	\$ 962			\$ 1.780			\$ 818	
Deuda por HA Productiva	\$ 8,55			\$ 5,34			-\$ 3,20	

Costo de deuda 7.56 % equivalente a DTF (1.93) %+ 5.63%
Libor (0.25763%) + 7,30%

Costo de deuda 6,83 % equivalente a DTF (3,21) %+ 3,62%
Libor 0,33875% + 6,49%

Tabla 19 Obligaciones Financieras 2021 vs 2020

El Banco LAAD, acreedor internacional con crédito en dólares, es el principal acreedor financiero, con \$7.684 millones, 79%, que pasó de una tasa variable promedio sobre el 9.40% anual a una tasa fija del 6% anual. Se incrementó el periodo de amortización de 5 años a 10 años. Y el Banco Agrario \$2.043 millones / 21%, de conformidad al preacuerdo, la tasa se mantiene en DTF + 6.75%

Análisis de la diferencia en cambio y cobertura natural. La diferencia en cambio de \$922 pesos por dólar, tiene una variación del 31% en relación con la TRM del desembolso, que se hizo en el año 2018, hace 4 años.

Para los efectos del análisis, el promedio anual de la devaluación es de 7,7% anual, que sumado a la tasa interés del 6%, hoy por debajo del IPC 8%, suma un costo total del crédito representado por la tasa de interés y la devaluación del 13.7% anual, que equivale hoy a un DTF + 8,5%, para una diferencia de 3,7 puntos porcentuales de la tasa promedio ponderado de los créditos contratados con la banca nacional vigentes antes del proceso de reorganización.

Respecto a la cobertura natural que tiene el negocio, como tomador de precios internacionales del aceite en dólares, es preciso indicar que la variación anual del precio nacional en este mismo periodo de 4 años, 2018 – 2021 es del 116%, porcentaje equivalente 4 veces más la variación de la devaluación.

Cuenta corriente en dólares. En enero del año en curso 2022, quedó habilitada la cuenta corriente en dólares en Banco Davivienda Panamá, la cual tiene saldo disponible de USD 950.000 comprados a una tasa promedio de \$3.868. Al cierre de marzo 2022 se proyecta tener disponibles USD 1.100.000.

Comportamiento endeudamiento. El indicador de endeudamiento sobre activos totales disminuyó, al pasar del 25% al corte del 2020, al 14% en el 2021.

El endeudamiento se concentra en pasivos de largo plazo, efecto del proceso de la 1116.

Durante el año 2021, no se contrataron nuevos créditos.

Los costos asociados con las operaciones financieras por \$7,7 millones, por debajo de los \$13,7 millones del 2020 y los \$21,6 millones del 2019.

Obligaciones Comerciales y Laborales

Las obligaciones comerciales con proveedores suman \$4.609 millones, se aumentaron \$277 millones, 6% frente al año 2020.

Por motivo de la admisión en el proceso de reorganización, y para garantizar el suministro de insumos, repuestos y servicios, durante el 2021, se hizo necesario hacer pagos anticipados, que se cruzan con el recibo de los productos y/o servicios contratados, por valor de \$1.417 millones, para un neto de obligaciones comerciales de \$3.192 millones, 7,5% menos que el 2020.

Con respecto a las obligaciones laborales corresponden a provisiones de prestaciones y seguridad social por pagar por \$549 millones, \$345 millones menos frente a los \$894 millones del 2020.

8.7.5 Proyecciones 2022

Para el año 2022 se espera que la economía colombiana continúe la senda de recuperación iniciada en el año 2021, aunque a un ritmo inferior. Según proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) para el presente año se espera que la economía colombiana crezca al 4,5%. En todo caso, el panorama económico para el presente año en Colombia estaría determinado entre otros por los siguientes factores:

Reactivación económica. Con el crecimiento récord presentado el año pasado, para el 2022 se espera que el crecimiento tienda a los estándares históricos. Con el ritmo de vacunación y el desmonte gradual de las medidas de distanciamiento social, es de esperar que el comercio y la producción repunten. No obstante, dichas proyecciones están sujetas a un nivel de incertidumbre, principalmente por las medidas que aplique el Gobierno Nacional para controlar la inflación y el resultado del proceso electoral.

Aumento de las tasas interés. La Junta del Banco de la República como autoridad monetaria reafirma para el 2022 su compromiso de mantener una meta de inflación del 3% anual, se estima que, para los primeros meses del año, se genere un aumento de la tasa de interés como medida que asegure la convergencia de la inflación hacia dicha meta.

Sobre los precios del aceite, se espera que se mantengan los altos precios que se están manejando de los aceites durante la primera parte del año 2022, manteniendo la tendencia de lo registrado en el 2021, los cuales han incidido en el mejoramiento del flujo de caja, permitiendo la atención oportuna de las obligaciones financieras, comerciales, laborales y fiscales vencidas y gastos de administración (cuentas por pagar posterior a la admisión), corresponde estar atentos al contextos de la dinámica macro económica mundial y local, y del comportamiento de los indicadores sectoriales, escenarios en los que pueden presentarse comportamientos que puedan incidir en el resultados de la compañía.

Entre las premisas que se tuvieron en cuenta para las proyecciones del 2022, se encuentra el precio internacional de aceite, la TRM, el precio paridad nacional, nivel producción, entre otros. Los analistas estiman un precio promedio del aceite de palma en la Bolsa de Malasia de USD 919/tonelada para el 2022, factores que puedan incidir en otro comportamiento: Recuperación de los aceites vegetales en el mundo, 3,8% (7,72 millones de toneladas) y el Incremento de la producción de Indonesia y Malasia, 2 millones de toneladas. La TRM con base en encuesta de Bloomberg, a 13 instituciones financieras, estima rango entre \$4.025 y \$3.443, promedio de \$3.755. El Banco de la República, encuesta mensual, promedio de \$3.644, el promedio de estas dos fuentes de información es de \$3.711, base para el presupuesto. Factores que puedan incidir en otro comportamiento: Menor crecimiento económico de Estados Unidos, Incremento de los precios de los commodities, incremento de los precios del petróleo por recuperación de demanda, la crisis energética mundial, decisiones de política monetaria de la Reserva Federal de EEUU y el escalamiento del conflicto entre

Rusia y Ucrania. A nivel País, dependerá del crecimiento económico de Colombia y las elecciones presidenciales.

De darse cierta normalidad en el régimen de lluvias, que conduzca a disminuir el déficit hídrico del cultivo, se espera que paulatinamente se potencialice la recuperación de la productividad, y con ello se asegure con cierto grado de certidumbre, el cumplimiento de las proyecciones para el año 2022, que se presentan a continuación.

Se estima que la producción del cultivo para el año 2022 esté en el orden de las 29.726 toneladas de fruto de palma de aceite, con un precio unitario promedio de \$700.000, ventas en el orden de las \$20.808 millones. Por su parte los costos de venta se estiman por valor de \$12.188 millones, impactados principalmente por el incremento de los costos de los fertilizantes. Los gastos de administración y venta estimados en \$2.030 millones, para un total de costos y gastos operacionales de \$14.218 millones, que, entre la cantidad de producción estimada, refleja unos costos y gastos operacionales unitarios de \$478.301 por tonelada. El Ebitda estimado en \$6.690 millones / 31.6%.

Para los efectos de los análisis sobre la oportunidad para iniciar la renovación de los cultivos adultos, por altura de las palmas que están por superar los estándares apropiados para cosechar, se han establecido estrategias para alargar su vida útil y poder lograr los objetivos financieros.

- *Fin del informe* -

Montecarmelo en imágenes.

