

Trabajo Final de Master

Elaboración del Plan Estratégico de Sostenibilidad para la empresa Palmas Montecarmelo S.A.

Máster en Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Corporativa

Edición 2017-2018

Beatriz Cañizares Romero
Marina Álvarez Laumans
Pamela Ogando Souffront
Luis Eduardo Gaviria Arteta
Guiovanni A. Mahecha J.



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartir igual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

CONTENIDO

1.	JUSTIFICACION DEL PROYECTO	5
2.	OBJETIVOS.....	9
2.1.	Objetivo general	9
2.2.	Objetivos específicos.....	9
3.	METODOLOGÍA	10
3.1.	Definición del equipo de trabajo	10
3.2.	Misión, visión y valores.....	10
3.3.	Análisis de la situación actual de la compañía	11
3.4.	Análisis de brechas	11
3.5.	Análisis DAFO	11
3.6.	Identificación de grupos de Interés	12
3.7.	Análisis de expectativas y requerimientos de los grupos de interés.....	13
3.8.	Análisis de expectativas y estrategias de la empresa	13
3.9.	Identificación de temas materiales	13
3.10.	Elaboración Plan Director de Sostenibilidad	13
4.	ESTÁNDAR RSPO	15
4.1.	¿Por qué se creó la RSPO?.....	15
4.2.	¿Cuándo se reunió la RSPO?.....	15
4.3.	¿Qué es la RSPO?	15
5.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	21
6.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	22
6.1.	Datos generales	22
6.2.	Sostenibilidad y nutrición.....	22
6.3.	Instalaciones.....	24
6.4.	Actividades primarias	25
6.4.1.	Gestión de producción y comercialización.....	25
6.4.2.	Proceso productivo.....	25
6.4.3.	Comportamiento de la producción.....	29
6.4.4.	Comercialización de racimos de fruta fresca de palma africana	30
6.5.	Actividades de apoyo.....	31
6.5.1.	Gestión de compras y proveedores	31
6.5.2.	Gestión humana.....	32
6.5.3.	Infraestructuras.....	38

6.5.4.	Gestión ambiental	40
6.5.5.	Gestión Social	45
6.6.	Otras consideraciones en materia de RSC	47
7.	ANÁLISIS DE BRECHAS	48
7.1.	Principio 1: Compromiso con la transparencia.	49
7.2.	Principio 2: Compromisos con las leyes y regulaciones aplicables.....	50
7.3.	Principio 3: Compromiso con viabilidad Económica y Financiera a largo plazo....	52
7.4.	Principio 4: Uso de la Mejores Prácticas Apropriadas por parte de los Cultivadores y Procesadores.....	53
7.5.	Principio 5: Responsabilidad con el Medio Ambiente y Conservación de los Recursos Naturales y la Biodiversidad	55
7.6.	Principio 6: Responsabilidad de los cultivadores y plantas de beneficio con los trabajadores, individuos y comunidades	56
7.7.	Principios 7 y 8. Desarrollo responsable de nuevas plantaciones y Compromiso con el Mejoramiento Continuo en áreas claves de la actividad.	58
8.	ANÁLISIS DAFO	60
9.	IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS.....	62
10.	ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS Y REQUERIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	65
10.1.	Encuesta	66
10.2.	Empleados.....	68
10.3.	Grupos comunitarios	69
10.4.	Clientes.....	69
10.5.	Resultados grupos de interés	70
11.	ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS Y REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA	72
11.1.	Resultados empresa.....	73
12.	ANALISIS DE MATERIALIDAD.....	74
13.	ESTRUCTURA DE MAPA ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA EMPRESA	77
14.	LÍNEAS ESTRATEGICAS PROPUESTAS	80
15.	PLAN ESTRATEGICO DE SOSTENIBILIDAD PROPUESTO.....	82
15.1.	Mapa estratégico propuesto	83
15.2.	PLAN ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD PROPUESTO	84
15.2.1.	Perspectiva aprendizaje y desarrollo	84
15.2.2.	Perspectiva procesos internos	85
15.2.3.	Perspectiva clientes	87
15.2.4.	Perspectiva financiera	87
16.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88

17. BIBLIOGRAFÍA..... 90



1. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

La industria del aceite de palma, líder a nivel mundial en la provisión de aceites y grasas vegetales y uno de los sectores que cuenta con mayor potencial por la versatilidad de usos y aplicaciones de sus derivados, ha venido desarrollándose de manera destacada en Latinoamérica.

América Latina se ha venido consolidando como el segundo productor de aceites y grasas después de Asia, con una participación de un 23% del mercado. Además, se conoce como el “Continente de la soya” por su aporte mundial con este tipo de aceite. Es en esta región donde el aceite de palma tiene un rol fundamental en el desarrollo económico de la agroindustria, la generación de empleo digno y sostenibilidad ambiental.

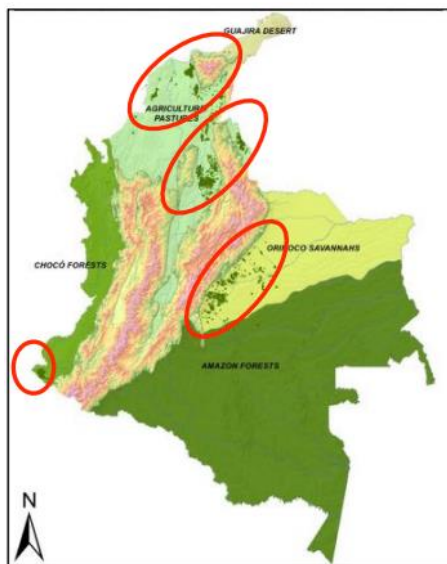
Un aspecto importante dentro de los retos y oportunidades del cultivo del aceite de palma es la creación y fortalecimiento de modelos productivos sostenibles. En el contexto internacional, la reputación del aceite de palma se ve afectada debido a los daños ambientales y a los impactos sociales ocasionados en el sudeste asiático en países como, Indonesia y Malasia en el periodo 1980-2000, entre los que se destacan:

- Deforestación.
- Pérdida de biodiversidad.
- Emisión de gases de efecto invernadero (GEI).
- Desplazamiento de comunidades con derechos ancestrales sobre los territorios.
- Carencia de títulos para el uso y la explotación de la tierra.
- Malas prácticas laborales.

Esto ha provocado que los mercados internacionales, principalmente el mercado europeo, hayan exigido a los fabricantes de alimentos, utilizar aceite de palma certificado bajo estándar RSPO cuyo objetivo es promover la producción y uso de aceite de palma de forma sostenible para el medio ambiente y la sociedad.

En Colombia, la palmicultura se ha constituido en los últimos años como una de las actividades más dinámicas de la agroindustria nacional, lo que exige una planificación adecuada y un desempeño productivo con consideraciones ambientales y sociales que permitan minimizar riesgos como la deforestación que, en el país, y por diversos motivos, ha oscilado entre 230.000 y 315.000 hectáreas anuales en los últimos años (González et al., 2011).

Colombia es el primer productor de aceite de palma de América Latina y el cuarto a nivel mundial después de Indonesia, es además, el quinto productor de aceite de palma en el mundo y planea quintuplicar su producción en 2020, lo que representa un reto en materia de sostenibilidad para este sector.



La potencialidad del área cultivada es amplia sin necesidad de expandir su frontera agropecuaria. Actualmente, el cultivo de la palma de aceite ocupa 0,5 millones de hectáreas lo que supone el 1,2% de la frontera agropecuaria y el 7% de área cultivada.

Asimismo, la mayor parte de la palma de aceite se produce en tierras que ya habían sido deforestadas por la industria ganadera por lo que no han ocupado zonas de bosque sino reemplazando pastos introducidos u otros cultivos. Sin embargo, tanto la agricultura de monocultivo como el cultivo de palma aceitera puede ser perjudicial para el medioambiente, y los conservacionistas temen que la expansión de la industria pueda amenazar los ecosistemas del país.

ser perjudicial para el medioambiente, y los conservacionistas temen que la expansión de la industria pueda amenazar los ecosistemas del país.



En materia social, la agroindustria de la palma de aceite promueve crecimiento, bienestar y un dividendo social en las zonas rurales del país. Así, el empleo en el sector palmero colombiano se caracteriza por su formalidad y sus mejores condiciones¹.

- Los niveles de formalidad son superiores al 75%, lo que contrasta con el 90% de informalidad del empleo rural en Colombia
- Los trabajadores ganan 20% más que los trabajadores de otras actividades agrícolas.
- Hay mejores condiciones de calidad de vida (ICV) en los hogares de los trabajadores.

¹ Estudio del Empleo en el Sector Palmero, Fedepalma-DANE, 2017.

- Trabajar en el sector incrementa en 60,8 puntos porcentuales la probabilidad de contar con salud, pensiones y cobertura de riesgos.

Por otro lado, la agroindustria de la palma de aceite es una actividad incluyente que promueve la participación de pequeños productores, así como la organización de pequeños y medianos productores en negocios inclusivos liderados por grandes empresarios.

En definitiva, estas condiciones especiales deben traducirse en una mejor dinámica de la certificación en prácticas sostenibles. Uno de los más importantes referentes para la agroindustria palmera en materia de sostenibilidad es la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible (RSPO), por sus siglas en inglés. Esta surgió en 2004 con el propósito de transformar el mercado de este producto a nivel mundial, para que el aceite de palma producido de forma sostenible se convirtiera en la norma y dejara de ser la excepción.

La certificación RSPO tiene una gran relevancia para el sector palmero en Colombia, por los siguientes factores:

- Los compromisos internacionales y nacionales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), basados en la sostenibilidad ambiental, social y económica; no solo desde los gobiernos centrales y locales, sino también desde la iniciativa privada y la sociedad civil.
- Adoptar un enfoque de sostenibilidad es de vital importancia para el sector palmero en Colombia, dadas las características del entorno económico, ambiental y social del país y de este sector agroindustrial.
- Dicho estándar es el más reconocido y específico a nivel nacional e internacional para la agroindustria de la palma, y su cumplimiento permite demostrar que por medio de la certificación que las plantaciones y plantas de beneficio del país son ambiental y socialmente responsables.
- Es un requisito de acceso para algunos mercados internacionales, como el europeo: teniendo en cuenta la creciente producción de aceite de palma en Colombia y la sobre oferta y disminución de la demanda en el mercado nacional, será necesario acceder más eficazmente a mercados internacionales. En este escenario, se han hecho más exigentes los estándares de sostenibilidad, en especial el estándar de la RSPO.
- En el caso de la empresa objeto del proyecto, Palmas Montecarmelo S.A. dedicada únicamente al cultivo de palma de aceite, ha habido una serie de factores externos que han motivado que la compañía haya apostado por gestión estratégica de

sostenibilidad sustentada en la certificación RSPO. Entre esos factores, cabe destacar.

- La solicitud realizada por la empresa sobre la necesidad de vincular a la empresa dentro de su certificado, y no quedar excluido en la comercialización de altos volúmenes de aceite en los mercados internacionales.
- Fortalecer su cultura de mejoramiento continuo y su ADN de responsabilidad social empresarial para promover el desarrollo sostenible del negocio.
- La necesidad de incorporar desde la planeación estratégica los componentes de la responsabilidad social empresarial que permitan fortalecer la cultura de la sostenibilidad.
- Asegurar a los accionistas e inversionistas que los votos de confianza sobre la empresa generaran valor económico, social y ambiental que promuevan la sostenibilidad.
- Promover la creación de valor para la sociedad promoviendo la dimensión social y ambiental.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de sostenibilidad para la empresa Palmas Montecarmelo S.A. basado en los principios y criterios del estándar RSPO.

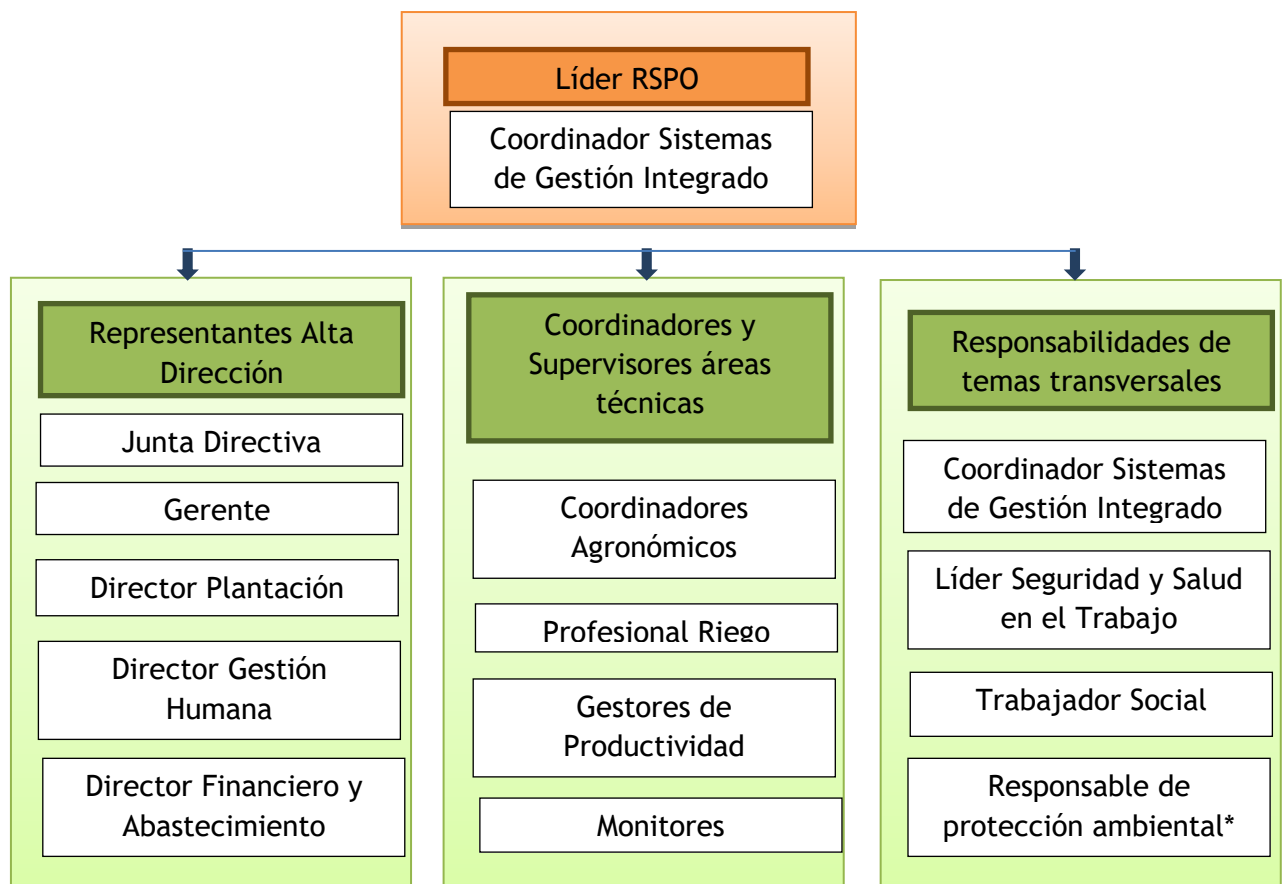
2.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del plan estratégico de la empresa Palmas Montecarmelo S.A. comprendido por la visión, misión, valores, DAFO, estrategias y planes operativos.
- Analizar el contexto externo e interno actual en el que se desempeña la empresa.
- Involucrar los diferentes Grupos de Interés en el plan estratégico de sostenibilidad que le permitan a la empresa desarrollar su estrategia creando valor a la sociedad.
- Diseñar un plan estratégico de sostenibilidad para la empresa Palmas Montecarmelo S.A. basado en los principios y criterios del estándar RSPO.

3. METODOLOGÍA

3.1. Definición del equipo de trabajo

Para la realización de este proyecto es necesario contar con un equipo integral que aporte una visión general de la sostenibilidad en la empresa. Por ello, será necesario contar con la colaboración y soporte de determinados responsables de Palmas Montecarmelo S.A. entre los que se encuentran:



Fuente de elaboración propia: Organigrama de implementación

3.2. Misión, visión y valores

El objetivo en esta etapa del proceso es reflexionar sobre la misión, visión y valores de la empresa y analizar si éstas son coherentes con lo establecido en el estándar RSPO.

En primer lugar, se identifica la misión de la compañía y la visión de la dirección para la estrategia de desarrollo sostenible. La misión de una organización debe expresar de manera clara y sintética la razón de ser de la entidad, los valores que la sustentan y sus aspectos diferenciales. Los valores de una compañía deben ser sus señas de identidad, asumidos y compartidos por toda la organización.

3.3. Análisis de la situación actual de la compañía

Llevaremos a cabo un diagnóstico sobre la situación de la empresa teniendo en cuenta las tres dimensiones de la sostenibilidad: desarrollo social, ambiental y económico.

3.4. Análisis de brechas

En esta fase se llevará a cabo un análisis de los requerimientos del estándar RSPO y se identificarán claramente si aplican a la empresa. Para ello, se utilizará una lista de chequeo con objeto de verificar el cumplimiento de los requerimientos aplicables a la empresa. Dicha lista se construirá a partir de los indicadores del estándar de la RSPO (y su Interpretación Nacional para Colombia) y de los requerimientos específicos de los procedimientos de nuevas plantaciones, compensación y remediación de la RSPO.

3.5. Análisis DAFO

El primer objetivo de este tipo de análisis es conocer la situación de partida de la empresa identificando sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para que, dentro de un contexto de estándar RSPO, se pueda trabajar en la estrategia de sostenibilidad.

El análisis DAFO constituye un instrumento de síntesis analítica de singular importancia, ya que, informa sobre el contenido del Plan Director y sobre las debilidades y fortalezas que se presentan en el objeto de estudio.

Se trata de una herramienta que presenta un carácter sencillo, clarificador y motivador, que esquematiza los resultados obtenidos en el diagnóstico para facilitar la identificación de objetivos y acciones concretas en el Plan de Acción. Este análisis va a permitir distinguir los factores endógenos y exógenos que pueden interferir en el avance de la sostenibilidad de la compañía.

Los factores endógenos se reflejan a través de las debilidades y fortalezas que la compañía presenta, mientras que su proyección en el tiempo y su integración en el espacio definirán el marco de oportunidades y amenazas a que se enfrenta².

² Se consideran fortalezas aquellos elementos y factores de carácter interno en los que apoyarse para conseguir los objetivos planteados. Por debilidades se entienden los rasgos estructurales que dificultan su consecución. Las oportunidades son aquellas situaciones del entorno que presentan un potencial evolutivo de la realidad, siempre y cuando se superen las debilidades y se aprovechen debidamente las fortalezas. Las amenazas, por el contrario, anticipan los problemas a que se enfrenta la realidad objeto de estudio.

3.6. Identificación de grupos de Interés

La participación de los grupos de interés o stakeholders a través de mecanismos efectivos de diálogo, es clave para integrar la sostenibilidad en las estrategias empresariales. En este sentido, resulta necesario identificar cuáles son los grupos de interés para la empresa Palmas Montecarmelo S.A. En este sentido, es interesante tener en cuenta en la revisión de los grupos de interés que su significación o relevancia puede girar en torno a diferentes factores:

- **Responsabilidad:** personas o grupos con los que se tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- **Influencia:** personas y grupos que tienen o tendrán posibilidad de influir en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea mediante el impulso o actuando como obstáculos. Dicha influencia puede ser de carácter formal o informal.
- **Cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
- **Dependencia:** se trata de las personas y grupos que más dependen de su organización, como los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
- **Representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, etc.

3.7. Análisis de expectativas y requerimientos de los grupos de interés

Tras la identificación de los grupos de interés se procederá a identificar y validar las herramientas de comunicación más idóneas para recoger las necesidades y expectativas de los grupos de interés (ej. cuestionarios, reuniones, encuestas). En base a la tipología de proyecto, la comunicación con los grupos de interés se establecerá mediante encuestas en materia de sostenibilidad y posteriormente alinear los resultados con los objetivos estratégicos de la empresa en relación a cada uno de los grupos.

Para la elaboración de cuestionarios, reuniones y encuestas se puede establecer el listado de temas con base en las temáticas del alcance de la responsabilidad social empresarial abordadas en el estándar RSPO, y tener un listado de temas alineados con el estándar a aplicar.

3.8. Análisis de expectativas y estrategias de la empresa

Se llevará a cabo un diagnóstico de las expectativas de diferentes miembros de la empresa en materia de sostenibilidad mediante la realización de entrevistas y encuestas, utilizando como base las temáticas del alcance de la responsabilidad social empresarial abordadas en el estándar RSPO en cada una de las dimensiones, ambiental, social y económica.

3.9. Identificación de temas materiales

La identificación de los asuntos materiales se obtiene como resultado de un análisis de materialidad, donde se enfrentan los asuntos relevantes para los grupos de interés (etapa 3) y los temas prioritarios para la compañía (etapa 4). De esta manera, se pueden situar aquellos temas que caen en zonas de máxima relevancia y que deben ser estratégicos y prioritarios en un plan director de sostenibilidad.

3.10. Elaboración Plan Director de Sostenibilidad

A partir del análisis realizado se realizará la arquitectura del Plan Director centrado en los asuntos materiales identificados previamente. Este Plan Director describirá las líneas de acción, así como los objetivos que contribuyen al posicionamiento estratégico de la compañía en materia de sostenibilidad. Asimismo, contendrán los siguientes elementos:

- Acciones a acometer, con objetivos estratégicos y metas concretos.

- Los plazos de ejecución y los hitos temporales a alcanzar.
- Los recursos necesarios.
- Los responsables de los distintos objetivos estratégicos.
- Indicadores para facilitar la implantación y seguimiento del plan.

4. ESTÁNDAR RSPO

4.1. ¿Por qué se creó la RSPO?

Ante las situaciones presentadas en el sudeste asiático principalmente en los más importantes productores, Indonesia y Malasia, relacionadas con la producción de aceite de palma africana, y respondiendo a la preocupación mundial sobre el crecimiento acelerado entre 1980 y 2005, así como distintos impactos ambientales y sociales, diversos grupos de intereses se reunieron y crearon La RSPO. Gran parte de estos impactos, son el resultado de una mala planificación de los proyectos palmeros y la utilización de prácticas insostenibles en los cultivos de palma de aceite y las plantas de beneficio.

4.2. ¿Cuándo se reunió la RSPO?

Desde el año 2003 se viene trabajando de manera constante para proporcionar un marco de producción de aceite de palma africana sostenible. “La primera reunión de la RSPO se llevó a cabo en Malasia en noviembre de 2003; desde 2004 está inscrita formalmente en Suiza y su secretariado está ubicado en Kuala Lumpur, Malasia.” (RSPO, 2013)

Anualmente, se reúnen diferentes grupos de interés para realizar la reunión de la mesa redonda (Roundtable por sus siglas en inglés) de la palma de aceite, en donde se hace una revisión del mercado y como desde la aplicación del estándar se puede dar respuesta a las problemáticas actuales y como puede dar respuesta el estándar a estas problemáticas.

4.3. ¿Qué es la RSPO?

La RSPO es una asociación sin ánimo de lucro que busca promover la producción, comercialización y uso de aceite de palma producido con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica. La RSPO está conformada por productores, empresas y grupos de interés de los diferentes eslabones de la cadena de valor del aceite de palma.

Actores que conforman la RSPO



Fuente: Lineamientos Estándar Sostenibilidad RSPO 2017

En este sentido, desarrolló una serie de principios y criterios para la producción de aceite de palma de forma sostenible, con la participación de todas las partes interesadas de su cadena de valor (cultivadores de palma de aceite, plantas extractoras de aceite de palma, procesadores e industriales, bancos e inversionistas en proyectos palmeros, ONG ambientales y ONG sociales). Posteriormente, desarrolló un esquema para certificar el aceite de palma siguiendo principios y orientaciones en los siguientes aspectos:

- Exclusivo para el aceite de palma teniendo en cuenta las particularidades del cultivo y beneficio.
- Visión integral de la sostenibilidad de la agroindustria palmera, construida por consenso con la participación de sus diversos grupos de interés.
- Es actualmente la de mayor reconocimiento a nivel mundial entre los grupos de interés asociados a la cadena de valor del aceite de palma.

La RSPO cuenta con dos estándares para fines de certificación:

1. Estándar para la producción de aceite de palma sostenible: describe los requerimientos para asegurar que el aceite de palma se produzca de forma sostenible. Está compuesto por un conjunto de principios y criterios aplicables a los cultivadores de palma de aceite y plantas de beneficio que los orientan en la adopción de prácticas de sostenibilidad ambiental, social y productiva. **Este será el estándar que adoptará Palmas Montecarmelo S.A.**

2. Estándar para la certificación de cadena de suministro: describe los requerimientos para asegurar el control y la trazabilidad del aceite de palma certificado RSPO a lo largo de toda la cadena de suministro, desde la planta de beneficio hasta el consumidor final. Es aplicable a plantas de beneficio, refinadoras, comercializadores y fabricantes de productos intermedios y finales.

Alcance y complementariedad de los dos estándares RSPO



Fuente: Lineamientos Estándar Sostenibilidad RSPO 2017

El estándar RSPO está compuesto por un conjunto de ocho principios y 43 criterios de sostenibilidad, así como por sus respectivos indicadores y guías de implementación como se muestra a continuación:

Estructura del estándar RSPO y criterios para la producción de aceite de palma sostenible

Qué

Lineamientos y orientaciones para una palmiticultura sostenible

8 principios

43 criterios

Cómo

Indicadores

- Son elementos específicos de evidencia objetiva para demostrar o verificar el cumplimiento de un criterio.

Guías de implementación

- Presentan información útil para ayudar a los cultivadores y plantas de beneficio, así como a los auditores, a entender lo que cada criterio y/o indicador significa en la práctica.
- Dan indicaciones sobre buenas prácticas específicas y contienen referencias con mayor información sobre un tema en particular.

Fuente: Lineamientos Estándar Sostenibilidad RSPO 2017

Los ocho principios del estándar de RSPO 2013 abarcan diversas temáticas relacionadas con las dimensiones ambiental, social y económica de la sostenibilidad de la agroindustria de la palma de aceite.

<p>1. Compromiso con la transparencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tener políticas y principios de acción claros y coherentes sobre sus impactos, y planes para prevenirlos o mitigarlos. ○ Mantener informado al respecto a sus grupos de interés. ○ Fortalecer relaciones de confianza y colaboración con sus grupos de interés. ○ Asumir un compromiso de conducta ética en todas sus actividades. 	<p>2. Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplir la ley por convicción y como parte de sus principios éticos. ○ Mantenerse informado de las actualizaciones de la legislación y difundirlas entre los responsables de su cumplimiento. ○ Identificar y respetar los derechos legales, consuetudinarios y de uso de las comunidades locales sobre la tierra y los recursos naturales.
<p>3. Compromiso con la viabilidad económica y financiera a largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Considerar los factores ambientales, sociales y técnicos del proyecto en su planeación financiera. ○ Contar con un plan de negocio a mediano plazo y hacerle adecuado seguimiento y revisión, según los cambios en el entorno. ○ Asegurar la viabilidad económica y financiera de los pequeños productores en el mediano y largo plazo. 	<p>4. Uso apropiado de las mejores técnicas por partes de los cultivadores y procesadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Asegurar la adopción de buenas prácticas agrícolas y de manufactura, que sean amigables con el medio ambiente, los trabajadores y las comunidades vecinas, y que maximicen la productividad y calidad. ○ Mantener la capacidad productiva y calidad de las plantaciones y de las plantas de beneficio, haciendo un uso racional y eficiente de recursos naturales (suelos, agua e insumos). ○ Minimizar riesgos ocupacionales y garantizar la seguridad en el trabajo para los empleados. ○ Capacitar adecuadamente a los empleados para el desempeño de sus labores, con criterios de sostenibilidad.
<p>5. Responsabilidad con el medio ambiente y conservación de los recursos naturales y la biodiversidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conocer, respetar y proteger el entorno y la riqueza natural de su área de influencia. ○ No reemplazar ni afectar bosques primarios u otras áreas con alto valor de conservación en el establecimiento o manejo de cultivos. ○ Identificar participativamente los impactos de sus actividades sobre el medio ambiente, y generar mecanismos para prevenirlos, minimizarlos, monitorearlos y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. ○ Garantizar el mejoramiento continuo del desempeño ambiental de cultivos y plantas de beneficio, incluyendo sus emisiones de gases de efecto invernadero. ○ No usar fuego para la preparación de terrenos. ○ Capacitar a los empleados sobre sus políticas y lineamientos ambientales y comunicarlas a sus proveedores y comunidades vecinas. 	<p>6. Responsabilidad de los cultivadores y plantas de beneficio con los trabajadores, individuos y comunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Respetar siempre los derechos humanos. ○ Respetar los derechos laborales y promover el bienestar de los trabajadores. ○ Respetar las comunidades con derechos consuetudinarios. ○ Capacitar a los trabajadores para asegurar que ellos también respeten estos derechos. ○ Conocer a los trabajadores y comunidades vecinas, identificar participativamente los posibles impactos de su gestión o producción sobre ellos, y establecer planes para minimizar los negativos y maximizar los positivos. ○ Asegurar relaciones respetuosas, que generen beneficio mutuo y con canales permanentes de comunicación con sus trabajadores, proveedores y comunidades vecinas.

7. Desarrollo responsable de nuevas



- Conocer el entorno y asegurarse de establecer el cultivo en lugares con condiciones técnicas, ambientales y sociales viables en el largo plazo.
- Identificar participativamente los posibles impactos sociales, ambientales y económicos del nuevo proyecto, y desarrollar e implementar estrategia que respondan a los mismos.
- Incorporar el diálogo con los grupos de interés en el proceso de identificación de impactos y en la identificación de estrategias que respondan a los mismos.
- Asegurar la no conversión o afectación de bosques primarios u otras áreas con alto valor de conservación a partir de noviembre de 2005.
- Asegurar la no conversión de áreas con altos stocks de carbono o la emisión significativa de ... en nuevos proyectos palmeros.
- Asegurar el respeto de los derechos de las comunidades vecinas en el desarrollo de nuevos proyectos palmeros

8. Responsabilidad de los cultivadores y plantas de beneficio con los trabajadores, individuos y comunidades






- El diálogo con los grupos de interés debe ser la base para los procesos de mejora continua.
- Incluir todos los asuntos de sostenibilidad en las estrategias o sistemas de mejoramiento continuo (no solamente en temas productivos y económicos, también los sociales y ambientales).
- Implementar acciones que permitan garantizar un mejoramiento de las actividades, bajo un enfoque de sostenibilidad (planificar, hacer, verificar y ajustar).

5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La visión y misión de la empresa Palmas Montecarmelo S.A se describe en la siguiente tabla:

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

En los intereses de la familia propietaria está el mantener unos valores que siempre han caracterizado la empresa.

 VALORES	
	<p>HONESTIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
	<p>SENTIDO DE PERTENENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
	<p>RESPECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trato cordial y respetuoso a todos los niveles de la organización y con los terceros. • Asumir constructivamente la controversia y la pluralidad de ideas
	<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.

Fuente: Palmas Montecarmelo

Tras el análisis de la misión, visión y valores de la empresa desde el punto de vista de estrategia de desarrollo sostenible se concluye son coherentes con lo establecido en el estándar RSPO.

6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

6.1. Datos generales

Palmas Montecarmelo S.A. es una empresa familiar agropecuaria de más de 40 años dedicada al cultivo y comercialización del fruto de la palma de aceite.

La empresa cuenta con 1.832 hectáreas de cultivo de palma de aceite africana, y no se prevé el aumento de la extensión a medio plazo por las condiciones del terreno. En la actualidad, la producción se sitúa en torno a 26.540 toneladas que son comercializadas casi en exclusiva a la empresa Oleoflores, ubicada a 20 km, y a la extractora Sicarare, ubicada a 5 Km de la plantación. Asimismo, la facturación se sitúa en torno a los 2,9 millones de euros anuales.

Palmas Montecarmelo S.A. cuenta con una plantilla de 301 trabajadores de los cuales el 80% se sitúan en el área de producción.

6.2. Sostenibilidad y nutrición

El aceite de palma africana ha sido fuertemente atacado como el responsable de la generación de varias alteraciones nutricionales en humanos. Esto se produce cuando se procesa de manera incorrecta, ya que al calentarse a altas temperatura se generan contaminantes genotóxicos y cancerígenos, como se explica en el informe emitido el pasado mayo del 2017 por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA, por sus siglas en inglés). Dicho informe revela que “los niveles de contaminantes basados en glicerol hallados en el aceite de palma se forman cuando los aceites vegetales se calientan a altas temperaturas y luego son refinados”.

Los estudios en animales identificaron estos contaminantes tanto como genotóxicos (que dañan el ADN) como carcinógenos (causantes de cáncer). De todos los aceites vegetales, se encontró que el aceite de palma tiene los más altos niveles de estos contaminantes.”³

Por otro lado, se ha considerado que una dieta alta en ácidos grasos puede ayudar a reducir enfermedades cardiovasculares, problemas de obesidad, y como arma para la prevención del cáncer. El aceite crudo de palma es considerado un aceite con múltiples beneficios tal como se exponen en el artículo “Biological and Nutritional Properties of Palm Oil and Palmitic Acid: Effects on Health”, que indica que existe una cantidad de propiedades beneficiosas para el ser humano en el aceite de palma como “triacylglycerols (TAGs), vitamin E, carotenoids, phytosterols, as well as impurities, such as phospholipids,

³ (Scutti, 2017)

free fatty acids (FFAs), gums, and lipid oxidation products; the latter can be removed by means of refining processes”⁴

En el artículo se destacan aspectos positivos como, que el aceite crudo de palma tiene un alto contenido en carotinoides, tocoferoles, y tocotrieneole, cuyas propiedades antioxidantes en contra especies reactivas de oxígeno, juegan un papel determinante para reducir la probabilidad de enfermedades cardíacas, y prevención del cáncer. No obstante, también comenta que para procesos industriales en el sector de alimentos se requiere un aceite refinado y más al que deben aplicarse varios procesos físicos y químicos, generando en ocasiones pérdida de tocoferoles y tocotrienoles, y daños en los procesos de oxidación. Sin embargo, luego de realizar varios ajustes en los procesos, “PO with low amounts of free fatty acids (FFAs), low impurity content and good bleaching is considered of high quality and used in the edible oil industry;”⁵

Finalmente, en el artículo “Biological and Nutritional Properties of Palm Oil and Palmitic Acid: Effects on Health” se destacan las siguientes conclusiones

- En cuanto, a la respuesta a los temas relacionados con las afectaciones en la salud humana sobre problemas cardiovasculares, los resultados en diversos estudios no son lo suficientemente claros, considerando necesaria la realización de más pruebas que incluyan variables como identificar la afectación de otros tipos de nutrientes en las dietas de las muestras, el alto rango de las edades de las personas.
- Respecto a la relación existente entre el cáncer y el consumo de aceite de palma, se evidencian resultados controversiales. Indicando que no necesariamente una reducción en el consumo de grasas protege el incremento de la masa del tumor durante el proceso de tumorigenesis, tal como se describe en el artículo “Biological and Nutritional Properties of Palm Oil and Palmitic Acid: Effects on Health”

Ahora en lo relacionado con los problemas de deforestación e impactos sociales a lo largo de la producción de aceite de palma, últimamente se ha indicado que los cultivadores y procesadores de alimentos en vez de eliminar el aceite de palma, deben trabajar en promover la sostenibilidad en pequeños agricultores que se dedican a cultivar palma africana de aceite. Esto se expone en el artículo “Compradores de palma deben buscar sostenibilidad, no prohibición, dice un grupo de conservación” que expresa que “es mucho mejor para los consumidores y compradores trabajar con organizaciones y estrategias de sostenibilidad, como la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible

⁴ (Macinni, y otros, 2015)

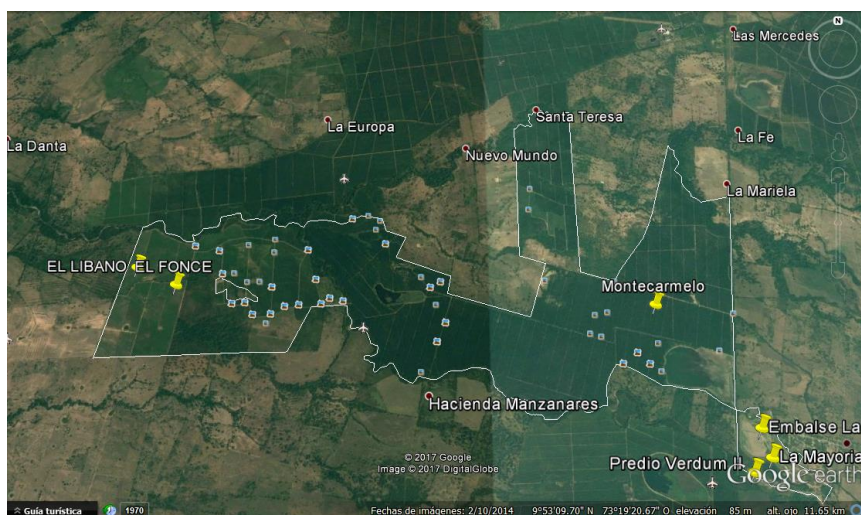
⁵ (Macinni, y otros, 2015)

(RSPO, por su sigla en inglés), y reforzar esos estándares, dijo Nasi a la Fundación Thomson Reuters⁶, ya que en lo relacionado con una producción de aceite de palma sostenible, asegurando que se debe trabajar con los productores de aceite de palma para promover que se cultive palma de aceite sin extenderse hacia los bosques.

6.3. Instalaciones

Palmas Montecarmelo S.A. cuenta con una oficina administrativa en la ciudad de Barranquilla, ubicación en la que se localiza el domicilio social de la misma. Las áreas de explotación agraria, que conforman la Hacienda Montecarmelo, se sitúan en el municipio de Agustín Codazzi en el kilómetro 18 al margen derecho de la carretera nacional que conduce Agustín Codazzi, Cesar y Bucaramanga, Santander. La comunidad de influencia en su área de operación se sitúa en el Corregimiento de Llerasca, municipio de Agustín Codazzi.

Linderos plantación Palmas Montecarmelo S.A.



Fuente: Elaboración propia

⁶ (Taylor, 2018)

6.4. Actividades primarias

6.4.1. Gestión de producción y comercialización

En la actualidad, Palmas Montecarmelo cuenta con una superficie de cultivo de 1.832 hectáreas. La evolución en la adquisición de áreas de cultivo se muestra en la siguiente tabla:

AÑO	ÁREA
1987-1988	426 ha*
1998-1999	316 ha
2005	161 ha
Subtotal	903 ha
2010 - 2013	500 ha
2016	200 ha
2017	95 ha
2018	134 ha
Subtotal	929 ha
Total Actualidad	1832 ha

Adicionalmente, la empresa contempla la renovación o resiembra de cultivo para algunas siembras por decisiones técnicas relacionadas con la productividad (ton/ha) y altura.

AÑO	ÁREA
2020	200 ha
2021	230 ha
Total	430 ha

6.4.2. Proceso productivo

El proceso productivo se divide en varias etapas que comienzan con la adquisición del predio, preparación de la siembra por medio de actividades de preparación del suelo, levantamiento topográfico, elaboración de estudios de suelos, diseño e implementación del sistema de riego y drenaje, construcción de vías.

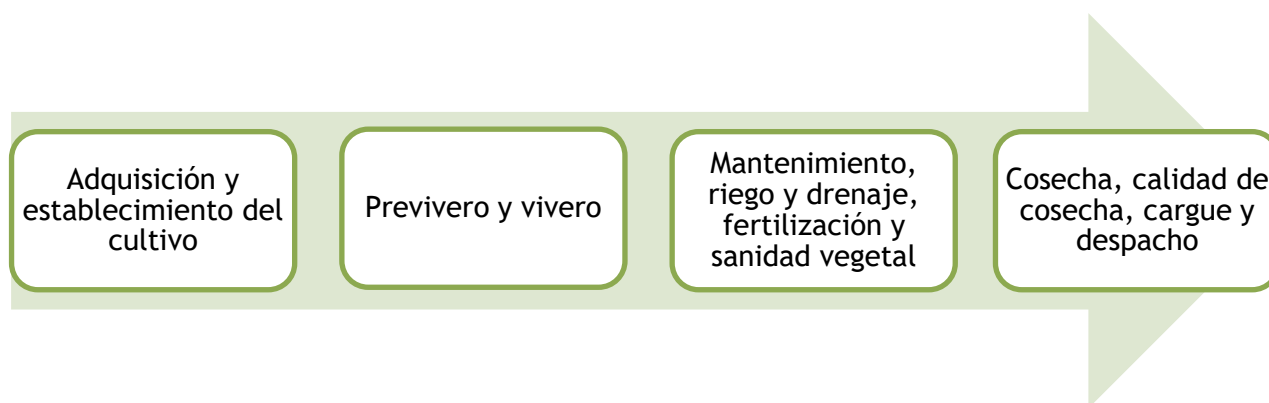
A su vez, se debe preparar el previvero y vivero, etapas del proceso productivo que consiste en compra de semillas y selección de mejores palmas para llevar a sembrar en los lotes.

Una vez las palmas se siembran en sitio definitivo se deben realizar unas labores de

mantenimiento, riego y drenaje, fertilización y sanidad vegetal, para proceder a la producción de racimos de fruta fresca de acuerdo con los criterios técnicos.

Luego se realizan las actividades operativas que permiten obtener los racimos de fruta frescas como la cosecha, cargue, calidad de cosecha y despacho a clientes por medio de transporte en camiones o tractores.

Flujograma de proceso operativo



Fuente propia: Elaboración propia

- **Adquisición y establecimiento del cultivo**

Durante las fases de establecimiento del cultivo se realizan visitas a los predios potenciales de compra, con el propósito de revisar los elementos técnicos que ayuden a definir la idoneidad del predio para sembrar palma africana de aceite. En la actualidad la empresa está adoptando dentro de las evaluaciones para adquisición de predio elementos sociales, ambientales, agronómicos y de viabilidad económica, establecidos en el procedimiento de nuevas plantaciones (PNP) del estándar RSPO, que indica que previo a la adquisición y siembra de una nueva plantación de palma africana de aceite es necesario realizar el involucramiento de los grupos de interés por medio del consentimiento libre previo informado, Estudios de impacto social, Estudios de Impacto ambiental (EISA), Evaluación de altos valores de conservación (AVC), Análisis del cambio de uso de suelo (LUC), idoneidad del suelo y Evaluación de gases efecto invernadero (GEI), involucrando e informando a las comunidades locales.

Una vez adquirido el cultivo, se hacen las actividades necesarias para la preparación del suelo, levantamiento topográfico, elaboración de estudios de suelos, diseño e implementación del sistema de riego y drenaje, construcción de vías, etc. El objetivo es distribuir las obras civiles necesarias para que la palma pueda ser sembrada. En este tipo de actividades por lo general se utiliza maquinaria pesada para remoción de material

vegetal y realización de actividades agrícolas para el manejo de suelos.

- **Previvero y vivero**



Las actividades de previvero y vivero son aquellas que se realizan para definir el material de siembra a sembrar, la preparación de la semilla y realizar todos los tipos de manejo que aseguren una siembra cuyos rendimientos de producción sean sobresalientes. En esta etapa las plantas están en una edad entre 0 y 6 meses, en donde se aplican todas las actividades que contribuyan a su crecimiento y formación. De igual forma, se realizan actividades de descartes de acuerdo con parámetros técnicos con elementos genéticos, de formación y de crecimiento. Una vez la planta esté en una altura promedio de 1,2 metros y se estén dando las condiciones medioambientales de lluvia y humedad, se procede a sembrar la palma en sitio definitivo.

- **Mantenimiento, riego y drenaje, fertilización y sanidad vegetal**

Las actividades de mantenimiento del cultivo, riego y drenaje, fertilización y sanidad vegetal, se realizan para mantener los lotes en óptimas condiciones para realizar labores agronómicas, y que la palma pueda producir racimos de fruta fresca de excelente calidad. Dentro de las labores del mantenimiento del cultivo encontramos,

- **Macaneo:** Podar la maleza que se encuentra en los lotes.
- **Plateo:** Limpiar el plato de la palma. (Plato es la circunferencia de 2 metros de diámetro que rodea el tronco de la palma).
- **Poda:** Cortar las hojas no funcionales de la palma para permitir la producción de racimos de fruta fresca.

Por su parte, debido a la ubicación geográfica de la plantación y a las condiciones medioambientales de la zona, la empresa cuenta con un departamento para el desarrollo de actividades de riego y drenaje, cuyo propósito consiste en proveer a la palma de condiciones de humedad favorable para la producción.

El sistema de riego actual, consta de un sistema de almacenamiento de agua, por medio de

embalses, sistema de conducción desde el río y los embalses hasta los lotes, y sistema de transporte de acuerdo con las condiciones topográficas del suelo dentro de cada lote, con el propósito de optimizar los recursos hídricos y poder contribuir a la formación de racimos de fruta fresca.



La fertilización es el grupo de actividades que se realiza para mantener las condiciones nutricionales del suelo que permitan fortalecer la palma y proveer la cantidad de nutrientes necesarios de los que carece el suelo, y no desgastarlo generando reducción en la producción. La fertilización se realiza únicamente durante cuatro periodos en el año

dependiente de una serie de resultados arrojados por los estudios de suelos y estudios de muestras foliares.

Por su parte la sanidad vegetal consiste en hacer revisión de las plagas y enfermedades que pueden atacar a la palma, así como la realización de controles biológicos por medio de bio-controladores, y controles y cirugías haciendo aplicación de agroquímicos. La producción de bio-controladores se realiza por medio de un laboratorio que se encuentra cerca de las instalaciones de la plantación, y se utilizan implementos agrícolas para su aplicación en los lotes.

- **Cosecha, calidad de cosecha, cargue y despacho**

Las actividades operativas de cosecha se realizan utilizando herramientas palmeras como cuchillos malayos, para siembras adultas, y palines para cultivos en desarrollo y siembras jóvenes. La cosecha se caracteriza porque se deben mantener ciclo entre 8 y 12 días para ingresar a los lotes a cosechar racimo de fruta fresca madura. Estos racimos de fruta fresca, se cargan en sistemas de carretas - búfalos para llevarlos a las vías centrales que se encuentran entre los lotes, ser cargados a camiones y transportarse hacia la planta de beneficio del cliente, o en tracto-volcos para cargarse en el sistema de tolva, cargar camiones de una capacidad mayor o tractomulas.

Las actividades de calidad de cosecha se realizan para asegurar que los racimos de fruta fresca que llegan al cliente cumplen con las condiciones técnicas requeridas para obtener

aceite de fruta de palma de aceite de excelente calidad. Racimos podridos, biches y con pedúnculo largo.

Cosecha palma adulta



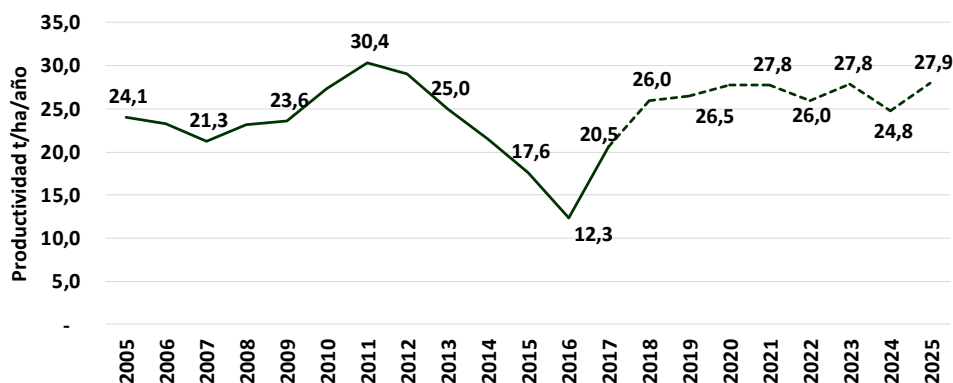
Cargue en tractor -volcos



6.4.3. Comportamiento de la producción

El comportamiento de la productividad en los últimos años evidencia ciclos en los que se han alcanzado rendimientos de 30,4 toneladas/hectárea en el año 2011, cuando una serie de variables técnicas y de condiciones medioambientales favorecieron el incremento de la producción de racimos de fruta fresca en peso y en cantidad, hasta caer a rendimientos de 12,3 toneladas/hectáreas en el año 2016 a causa de factores medioambientales adversos como el fenómeno del niño, afectando las condiciones del cultivo e impactando tanto en el peso como en la cantidad del racimos por ausencia de agua para regar, y sistemas de almacenamiento de agua sin la capacidad suficiente para soportar fenómenos adversos.

Comportamiento productividad ton/ha/año



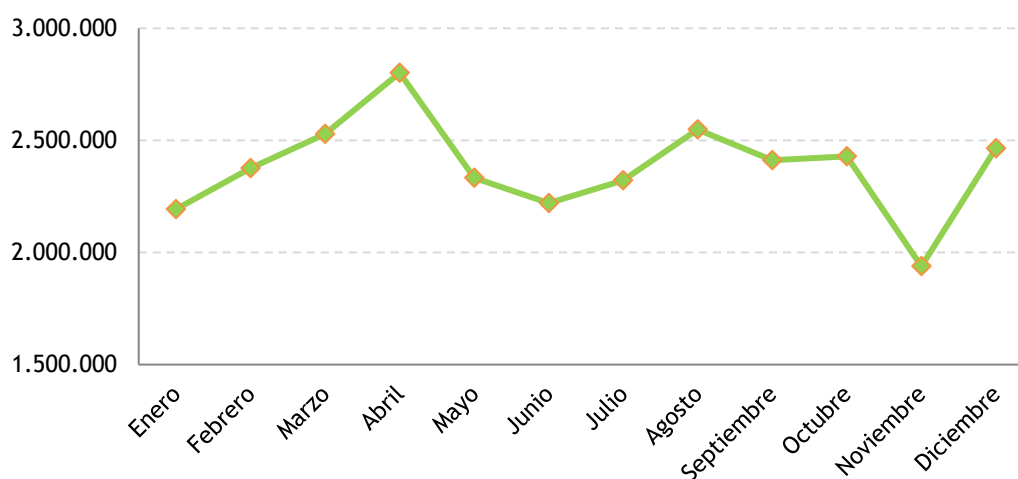
Comportamiento Productividad ton/ ha / año
 — Real 2.005 – 2.016 / 11 Años
 ---- Proyección 2.016 – 2.025 / 09 Años

Fuente: *Elaboración propia*

Por medio de análisis técnicos con el equipo de consultores agrónomos externos, y partiendo de las inversiones realizadas en el cultivo, la aplicación de buenas prácticas agronómicas en las siembras actuales, adultas y jóvenes, y con el acompañamiento de condiciones favorables a nivel medioambiental, se ha establecido proyecciones que determinan un incremento en la productividad para los próximos 7 años.

En el año 2017, la producción fue de 26.540 Ton, un año en el que la producción ha ido incrementándose de manera gradual después de haber vivido el fenómeno del niño durante aproximadamente 3 años. Para el año 2018 se estima una producción de 28.566 toneladas.

Comportamiento producción estimada 2018



Fuente: Elaboración propia

De forma generalizada, las mayores producciones se obtienen durante el primer semestre, que supera en un pequeño porcentaje el segundo semestre del año. Asimismo, los meses de mayor producción corresponden a marzo, abril, agosto y diciembre.

6.4.4. Comercialización de racimos de fruta fresca de palma africana

La producción se sitúa en torno a 26.540 toneladas que son comercializadas a dos clientes Oleoflores y Extractora Sicarare. En torno al 90-95% de la producción es comercializada casi en exclusiva a la empresa Oleoflores, ubicada a 20 km, y el 5-10% restante a la compañía Extractora Sicarare. No obstante, han tenido lugar cambios en las condiciones de comercialización con uno de los clientes, y la empresa está pensando la incorporación de integraciones a lo largo de la cadena de suministro.

6.5. Actividades de apoyo

6.5.1. Gestión de compras y proveedores

El proceso de gestión de compras y proveedores es dirigido desde las instalaciones en la ciudad de Barranquilla. Sin embargo, el contacto con los proveedores de insumos y servicios se realiza directamente en la oficina de plantación con la participación del Director Financiero y Abastecimiento. En las instalaciones de la plantación, la empresa cuenta con bodegas de almacenamiento de insumos, repuestos, fertilizantes, agroquímicos y herramientas.

- **Almacén:** Repuestos maquinaria, aceites, ferreteros, EPP, dotación, herramientas cosecha, elementos laboratorio. Éste se divide en 4 bloques denominados A, B, C y D. Este se divide en 15 estantes, que, a su vez, se dividen en bloques o columnas y estos en entrepaños, que se enumeran de abajo hacia arriba. Todo debidamente identificado **por sus nombres y números.**
- **Bodega Nro. 1:** Sales e insumos para ganadería, caninos, cemento, gaviones, mangueras riego, bolsa vivero, cuerpos de jeringa, gasolina.
- **Bodega Fertilizantes:** Fertilizantes.
- **Bodega insumos químicos:** Insumos químicos separados de acuerdo a su categoría. Fungicida, **Herbicida e Insecticida.**
- **Bodega Mantenimiento:** Láminas, ángulos, varillas, platinas, alambres, tubería hierro, llantas.

Los proveedores de materias primas son proveedores de confianza que mantienen la relación desde los inicios de la compañía. No obstante, la empresa analiza constantemente las opciones de nuevos proveedores para identificar mejores alternativas en calidad-precio, sin involucrar aún criterios de sostenibilidad.

En cuanto a los principales servicios subcontractados, se encuentra la actividad de tumbepique de palma para renovación, instalaciones de sistema de riego, mantenimiento de redes eléctricas, transporte de personal, servicio de mecánico, consultorías técnicas, asesorías laborales, asesorías judiciales, servicios de mantenimiento en las oficinas en Barranquilla y plantación.

6.5.2. Gestión humana

- **Plantilla**

La empresa cuenta con una plantilla **301** trabajadores de los cuales el **81%** se ubican en la operación de producción. A continuación, se muestra el desglose:

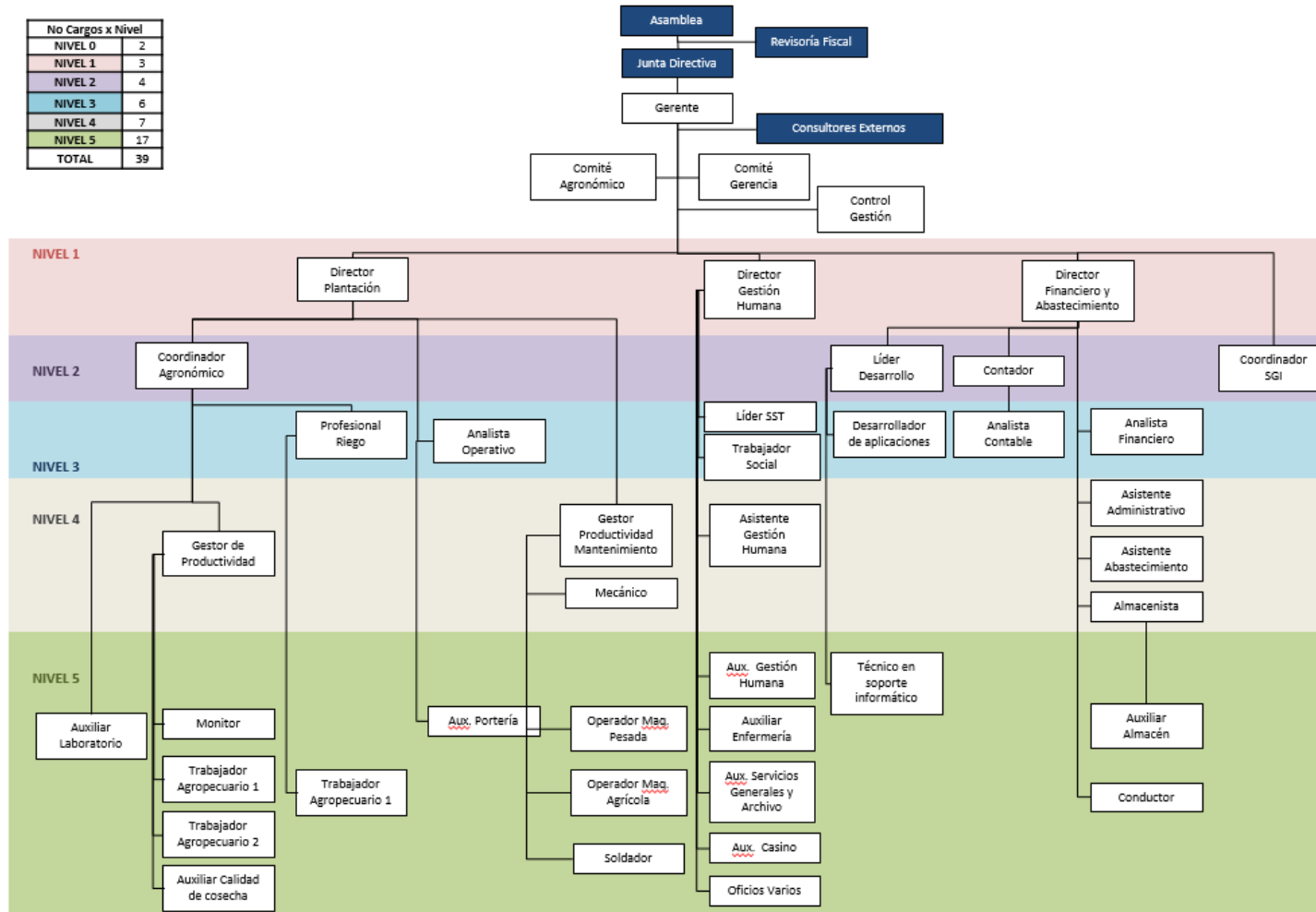
TRABAJADORES	Nº Trabajadores	HOMBRES	MUJERES
Administración	28	14	14
Administración - Operación	14	14	0
Operación	233	233	0
Operación - Maquinaria Agrícola	5	5	0
Operación - Maquinaria Pesada	3	3	0
Operación - Laboratorio	1	1	0
Operación - Mantenimiento Maquinaria	2	2	0
Aprendiz	15	12	3
Total	301	284	17

Únicamente el 5,6% de la plantilla está constituida por mujeres y tan sólo el 9% ocupan puestos de mandos intermedios. Asimismo, sólo hay dos mujeres en el Comité de Dirección de la compañía (la Directora Gestión Humana, y la Responsable de Control de Gestión). Sin embargo, el 50% de los trabajadores de tipo administrativo son mujeres.

En relación a la antigüedad, el 1,3% de los trabajadores cuenta con una antigüedad mayor a 18 años, el 8,3% entre 9 y 18 años, un 41,8% lleva entre 3 y 9 años, y el 48,5% restante presenta una vinculación a la empresa inferior a 3 años.

Antigüedad en la empresa	Nº Trabajadores
Más de 18 años	4
Entre 9 y 18 años	25
Entre 3 y 9 años	126
Menos de 3 años	146
Total	301

• Organigrama



Fuente: Manual de Sistema de Gestión de Calidad

En la actualidad, los temas relacionados con sostenibilidad son gestionados por el Coordinador de Sistema de Gestión Integrado, que es el encargado de liderar la implementación del estándar en sostenibilidad RSPO y tratar los temas relacionados con la mejora continua y el cumplimiento de normatividad legal.

La gestión social, manejo con trabajadores o la seguridad y salud en el trabajo son aspectos liderados desde la Dirección Gestión Humana mientras que los temas técnicos relacionados con manejo ambiental y el manejo del agua, así como agroquímicos son gestionados a nivel de la Dirección Plantación.

Finalmente, se concluye que existe un liderazgo indiscutible de los temas de sostenibilidad por parte de la Gerencia, dado su conocimiento del negocio y las diferentes capacitaciones realizadas por la Federación Nacional de palmicultores de Colombia.

- **Selección, contratación y retención del personal**

En relación con las actividades de selección, contratación y retención de personal, la empresa contrata de manera directa a todos los trabajadores sin necesidad de recurrir a empresas de reclutamiento. En cuanto a los tipos de contrato, un 98,6% de la plantilla dispone de contrato a término indefinido (contrato sin fecha de vencimiento) mientras que el 1,4% restante cuenta con un contrato a término fijo (contrato con fecha de vencimiento determinado) o con contratos de trabajo menores a 1 año de duración.

Todos los empleados cuentan con las prestaciones sociales establecidas en la legislación vigentes tales como el pago del servicio de salud, pensión, seguros laborales, primas de ley, cesantías, vacaciones, subsidio de transporte. Asimismo, la empresa ofrece una serie de beneficios no contemplados en la legislación:

- Meriendas para todo el personal (plantación y Barranquilla)
- Almuerzos para el personal de Barranquilla y subsidio para el almuerzo para el personal de plantación
- Póliza de seguro de vida y de accidente (para determinados cargos) Auxilio de anteojos (para determinados cargos)
- Dotación no legal (para determinados cargos)
- Auxilio habitacional para cortadores que vienen de otras zonas
- Celular corporativo (para determinados cargos)

La empresa respeta todos los convenios y los sueldos de los empleados se sitúan en la media del sector. Además, no existe brecha salarial entre hombres y mujeres. Todo ello ha

contribuido a que el índice de rotación sea muy bajo y existe una fuerte vinculación de los empleados hacia la empresa.

Por otro lado, no se han establecido prácticas que faciliten la conciliación laboral y familiar ni se ha implementado un proceso para evaluar el Clima Laboral. Sin embargo, se ha implementado una encuesta para calcular el riesgo psicosocial en la empresa. Ésta ha sido diseñada por el gobierno nacional y debe ser aplicada en las empresas para medir los niveles de riesgo psicosocial, y establecer planes de intervención para disminuir el estrés en los trabajadores.

- **Administración de nómina**

La empresa cuenta con un software (SAP) para llevar a cabo la liquidación de la nómina del personal operativo y de campo. En la actualidad se está trabajando en realizar ajustes de las liquidaciones de años anteriores por sanciones aplicadas por fallos en los pagos de la seguridad social de los trabajadores detectadas por la UGPP (Unidad de Gestión de Pago de Parafiscales).

- **Programa de capacitación**

Con carácter anual, se aprueba un plan de formación, en temas técnicos y en habilidades empresariales dirigido únicamente a los mandos intermedios y directivos. No obstante, periódicamente se realizan capacitaciones con el apoyo del Centro de Aprendizaje Nacional (SENA) y el Centro de Investigación Palmera (CENIPALMA) para trabajadores operativos en todos los niveles de mando.

Por otro lado, el plan de capacitación no está alineado con el plan estratégico de la empresa, ni se ha implementado ningún sistema de evaluación del desempeño y desarrollo profesional en ninguna de las categorías descritas. No obstante, a finales del tercer semestre del presente año está previsto que la empresa realice la primera evaluación del desempeño con motivo del proyecto “Actualización de perfiles y descripciones de cargos” llevado a cabo por Adecco.

- **Seguridad y salud en el trabajo**

La seguridad y la salud en el trabajo siempre ha sido un tema prioritario para la compañía. La compañía no dispone de la norma ISO 45001. Sin embargo, se encuentra en un proceso

de implementación del Decreto único reglamentario del sector trabajo 1072/2015, que regula la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Este sistema permitirá implementar un enfoque de gestión por procesos en materia de seguridad y salud laboral, así como planes de emergencia para evacuación del personal ante alguna emergencia a la que la empresa pueda estar expuesta, como primeros auxilios, control de incendios, y rescate. En este sentido, actualmente la empresa cuenta con un cumplimiento del 76% de los estándares mínimos exigidos por el Decreto único reglamentario del sector trabajo 1072/2015, y tiene previsto para abril del 2019 (plazo máximo establecido en la legislación) llegar a un cumplimiento del 100%.

La accidentabilidad en el 2017 se incrementó respecto a 2016. Las causas fueron las siguientes:

- Baja percepción del riesgo por parte de los trabajadores agropecuarios, en donde no se hace inspección del área previo a realizar la labor.
- Supervisión y liderazgo insuficiente por parte de gestores de productividad y monitores.
- Inducciones técnicas deficientes en donde no se verifica el proceso de retención del conocimiento.
- Condiciones físicas del trabajador por desgaste al realizar la labor.
- No hay documentación de las observaciones de tarea para evaluar su desempeño en forma integral.
- Condiciones de ambientes de trabajo, donde los lotes presentan dificultades por falta de mantenimiento (malezas altas) y características propias del terreno.

Sin embargo, en el año 2018 se ha evidenciado una reducción considerable, pasando de 99 accidentes entre el período de enero a julio de 2017 a 26 accidentes en el mismo período. Esto ha sido posible porque se han implantado un conjunto de estrategias que se describen a continuación:

- El incremento de inspecciones planeadas y no planeadas a los sitios de trabajo, donde se detectaron y corrigieron actos inseguros.
- Zonificación de las áreas de producción.
- Socialización de los instructivos de trabajo y observaciones de tarea en los diferentes procesos.
- Charlas de seguridad diaria.

- Incremento de la presencia de los Coordinadores, Gestores y Monitores en las áreas productivas.
- Investigación y socialización de forma oportuna de los AT en las diferentes zonas durante las charlas de seguridad.
- Identificación e intervención en las condiciones inseguras, durante las inspecciones mensuales establecidas en el plan de trabajo.

Por otro lado, se han detectado deficiencias en materia sanitaria, en concreto, la empresa no cuenta con la cantidad de baños exigidos por ley.

6.5.3. Infraestructuras

- **Sistema de información de campo (SGP) - ERP (SIESA)**

La empresa ha desarrollado un sistema de gerencia de campo in house denominado “SGP” que facilita la planificación, control y seguimiento de las labores agrícolas que se realizan sobre cultivo.

El sistema cuenta con módulos para elaboración del presupuesto operativo, control presupuestario, planificación de actividades de campo, registro de rendimientos, cálculo de rendimientos y presentación de informes. Actualmente, gran parte de la información se obtiene a partir del personal de campo que introduce en aplicativos de tabletas electrónicas y se transmiten al sistema de información una vez se conectan con la red empresarial.

La información recolectada en este sistema de información se conecta directamente con el ERP de la empresa y con el sistema de administración de personal, para asegurar la información de tipo comercial (Inventarios de almacén), financiera y de administración de personal.

En la actualidad la empresa está trabajando en un proyecto de implementación de inteligencia de negocios, que consiste en la utilización de una herramienta que permita calcular en tiempo real los indicadores de gestión a partir de las bases de datos de los sistemas de información de la empresa, software de campo SGP, y ERP - (SIESA), así como otras bases de datos de donde se obtiene información como accidentalidad, cumplimiento de requisitos legales y cronograma de proyectos. No obstante, este proyecto sigue en proceso de construcción.

La empresa cuenta con un equipo conformado por un Líder Desarrollo, y Desarrollador de Aplicaciones, y un practicante del SENA para gestionar las actividades relacionadas con el sistema de información de la empresa.

- **Mantenimiento**

La empresa dispone de la maquinaria agrícola y pesada necesaria para realizar las labores de cultivo y dispone de personal cualificado para la gestión del mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y de los implementos agrícolas. Dentro del listado de equipos encontramos, tractores (10), bulldozer (1), motoniveladora (1), retroexcavadora (1), equipos de fumigación tipo jacto, rolos, tracto-volcos, carretas tipo búfalo (para cargar la fruta), camabajas, motores para riego (3), bombas axiales para riego (3), guadañadoras (2), bombas de espalda con motor para aspersion de agroquímicos (3).

Así como equipos de cómputo, equipos de comunicación (antenas y radio teléfonos), y conexión con canal de internet dedicado.

El mantenimiento comprende actividades relacionadas con inspecciones pre-operacionales, mantenimientos preventivos conforme con la matriz de mantenimiento, y mantenimientos correctivos en el caso en que se presente algún daño en un equipo.

El equipo está compuesto por un Gestor de mantenimiento, mecánico, operadores de maquinaria agrícola, operadores de maquinaria pesada, soldador, y estudiantes en práctica para algunas labores puntuales. Así mismo, algunos servicios del taller para realización de mantenimiento se contratan con proveedores de zona o de la ciudad de Valledupar.

Asimismo, la empresa lleva a cabo el mantenimiento de las diferentes instalaciones en las áreas de plantación, como lo es la tolva, puente del río Casacará que se utiliza para cruzar entre las siembras del año 98-99 de los predios Montecarmelo a las siembras 2010 a 2016 de los predios “La Esperanza”, “El Líbano” y “El Fonce”, así como las oficinas administrativas, las bodegas de almacén, taller y laboratorio.

6.5.4. Gestión ambiental

La empresa no dispone de un sistema de gestión ambiental certificable. No obstante, la empresa lleva a cabo la presentación de la información requerida relativa a la gestión ambiental realizada a las corporaciones ambientales, Corpocesar, y al Instituto Colombiano de Agricultura (ICA). A través de la implantación del estándar RSPO la empresa pretende promover unos estándares mínimos relativos al manejo ambiental de los procesos.

- **Energía**

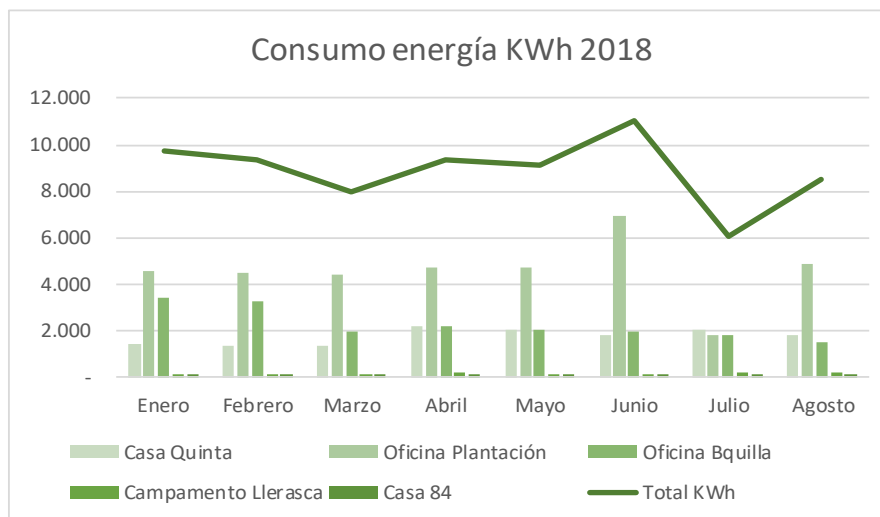
La empresa utiliza dos tipos de fuente de energía:

- Energía eléctrica para la iluminación, la climatización de las instalaciones y el uso de equipos.

Para el nuevo sistema de riego por aspersión se está implementando conexión a red eléctrica que permita reducir el consumo de usos fósiles. Por otro lado, en la oficina Barranquilla se llevó a cabo la sustitución de los equipos de climatización por equipos tipo invertir (bajo consumo) lo que ha permitido reducir el consumo.

Hasta la fecha, no se ha contemplado la opción de otras posibles fuentes de en energía alternativas para apoyar la operación en la plantación.

Consumo de energía 2018

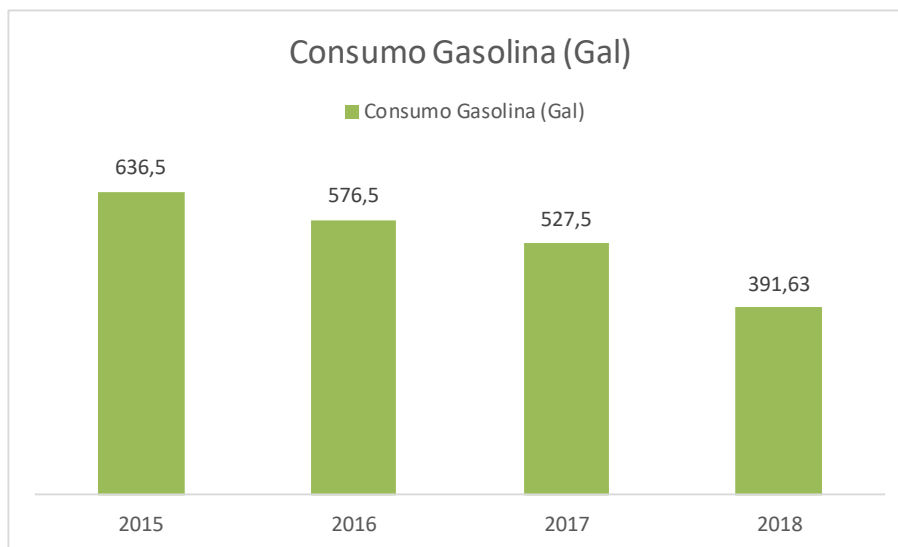


- Combustibles: se utiliza Diesel para el uso de la maquinaria y gasolina para vehículos.

El consumo de gasolina en los últimos 3 años presenta una reducción, y no es significativo

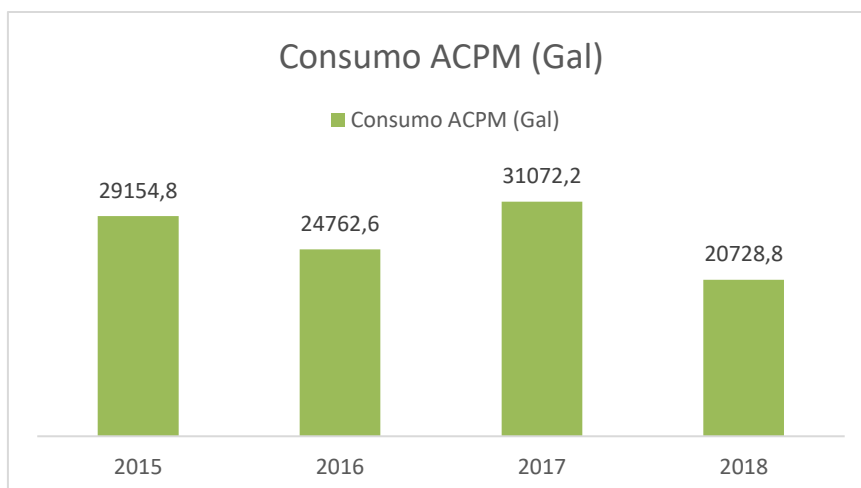
en comparación con el consumo de gasóleo, debido que su uso es principalmente para las motocicletas utilizadas para el transporte de personal administrativo - operativo al interior de la plantación.

Consumo de gasolina 2015 -2018.



Por su parte el consumo de gasóleo no evidencia un comportamiento tendencial debido que corresponde con los períodos en los que se han desarrollado proyectos de renovación del cultivo que requiere de mayor consumo de materiales para desarrollar labores de eliminación de palmas y preparaciones del terreno.

Consumo de ACPM 2015 - 2018.



- **Suelo**

El manejo de suelos es una prioridad para la empresa, por ello se aplican las buenas prácticas agronómicas basadas en el manejo de UMA's (Unidades de Manejo Agronómico) para la nutrición del suelo mediante el uso de componentes tanto orgánicos como inorgánicos.

Con carácter anual, se elabora un plan de fertilización basado en el análisis de muestras de suelos y foliares. Sin embargo, cada 6 meses a partir de las muestras foliares, los análisis de suelo y los censos de producción, se ajustan los valores de los fertilizantes que se suministran a la palma. Este plan de fertilización es revisado y elaborado con el apoyo de un consultor externo especializado.

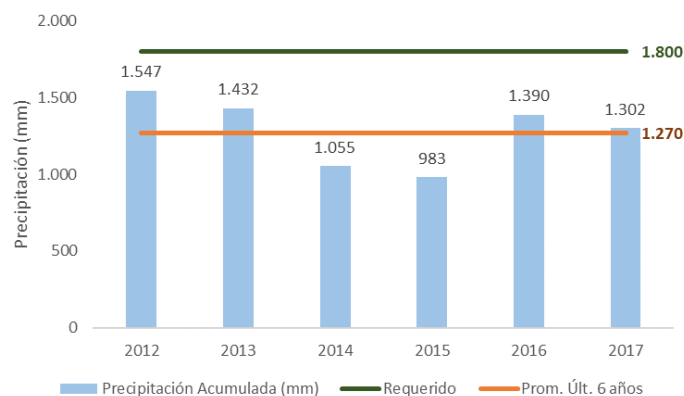
Se tiene previsto la elaboración de camas biológicas que permitan que los agroquímicos utilizados en los equipos, los envases y la ropa de los operarios se laven con agua, y estén contralados por un sistema por capas que filtra el agroquímico y evita que se filtre hacia el suelo.

Por otro lado, se realizan actividades de reforestación sobre el río Casacará para protegerla de la erosión. Así mismo se siembran especies como el Vetiver alrededor del dique de los embalses para que el suelo se compacte.

- **Agua**

Las áreas de cultivo se sitúan en una zona tropical por lo que únicamente existen dos estaciones: invierno y verano. Además, esta zona geográfica sufre con cierta frecuencia fenómenos como “El niño”, por incremento en las temperaturas y reducción en el régimen de lluvias, y “La niña” por el incremento exponencial del régimen de lluvias.

Precipitación acumulada 2012 - 2017.



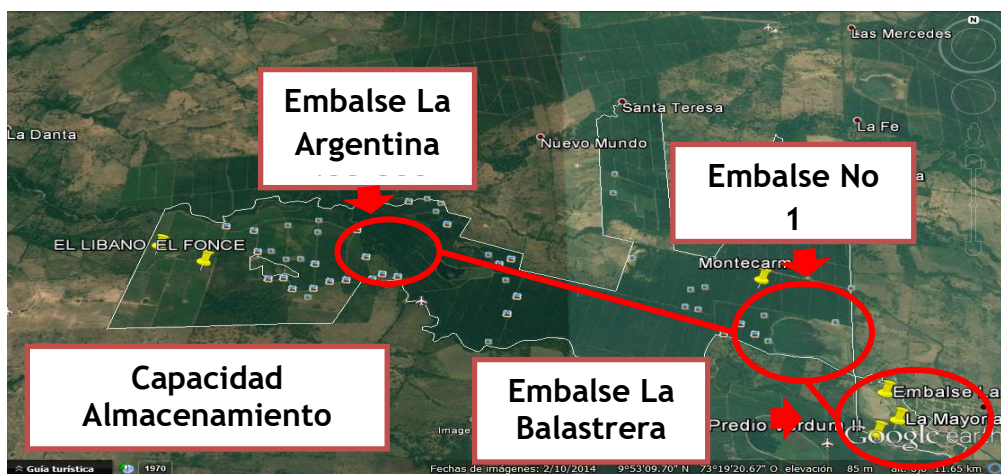
El régimen de lluvias se ha recuperado en un 40% en los últimos dos años, lo que ha permitido disminuir el déficit hídrico. El acumulado del 2017 resulta menor al registrado en el año anterior. Por su parte en cuanto al régimen de lluvia del 2018, se observa que se está alcanzando el promedio anual que oscila entre 1300 a 1800 mm.

Desde el punto de vista legal, la empresa tiene los permisos de concesión de agua del río Casacará, y reporta periódicamente a la Corporación ambiental del Departamento del Cesar “Corporcesar” (la entidad pública que delega el gobierno para administrar y hacer seguimiento al manejo ambiental de las empresas) los datos relativos a la tasa de uso de agua.

El agua de riego procede de un sistema de tres embalses localizados en el interior de la plantación que se conectan entre sí por medio de canales que permiten que el agua pase de un embalse a otro, ingresando desde el río Casacará hacia el embalse “La Balastrea”, al embalse No1 y finalmente al embalse “La Argentina”. El embalse “Número 1” y “La Argentina” ayudan a almacenar y distribuir el agua a lo largo de las diferentes siembras de los lores.

Este sistema de embalses es utilizado para almacenar agua durante las épocas de invierno que será utilizada en verano con objeto de suplir los requerimientos de agua necesarios para la producción. El sistema es posible gracias a las condiciones topográficas favorables que permiten captar en un punto inicial agua, y distribuirla y almacenarla a lo largo de otros embalses para que se pueda almacenar la mayor cantidad de agua a lo largo de la plantación.

Sistema de embalses



Fuente: Elaboración propia

Además, en la zona de plantación se cuentan con diferentes sistemas de riego de acuerdo con las condiciones topográficas y los tipos de suelos de los lotes:

- Riego por calle de cosecha, calle de palera.
- Inundación.
- Riego por bancales.
- Riego con tapes rebosantes.
- Uso de baterías de riego.
- Riego presurizado.

Adicionalmente, la empresa dispone de motores de riego para la captación directa de agua del río y de pozos en épocas de verano.

En la actualidad está trabajando en proyecto de mejoramiento de riego, con el propósito de evaluar diferentes alternativas para reducir la pérdida de agua en períodos críticos, y en el riego de los lotes para optimizar la distribución del agua sobre las raíces de la palma.

El vertido de aguas de uso en oficina de la plantación (Instalaciones de taller, maquinaria, almacén, oficinas, casino) va directamente a pozos sépticos.

• Residuos

Para la gestión de los residuos peligrosos generados por la actividad (envases de agroquímicos, grasas, aceites y lubricantes de maquinaria) la empresa cuenta con una bodega de almacenamiento, y un sistema de trampas de grasas. Los residuos son recogidos por un proveedor especializado, para que se realice la disposición final.

Los residuos generados por la palma prácticamente se vuelven a aplicar en el mismo lote, indicando que no hay disposición de residuos que vienen desde la operación. Asimismo, se realiza separación selectiva de residuos asimilables a urbanos (papel y cartón, plásticos, vidrio, madera) y se lleva a cabo un registro de las cantidades entregadas a gestor autorizado.

La empresa no ha elaborado un plan de minimización de residuos ni se han analizado posibles opciones enfocadas a buscar mejores alternativas de gestión para cada tipología de residuo.

6.5.5. Gestión Social

La gestión social de la compañía se enfoca en dos frentes: trabajo social con comunidades y bienestar social interno.

- **Trabajo social con comunidades**

A lo largo de los años la empresa siempre se ha caracterizado por promover la gestión social en la comunidad vecina de Llerasca. Sin embargo, en los últimos 6 años esta gestión se había reducido ya que no se consideraba que existiera un marco lógico de acción.

A raíz de situaciones de orden público con los miembros de la comunidad que afectaron a la empresa, y en miras del proyecto de implementación de RSPO, a principios de 2018 la empresa contrató a una persona dedicada al trabajo social, cuyo propósito es facilitar el acercamiento con la comunidad y estar a disposición como parte del equipo de trabajo de implementación de la norma RSPO.

En la actualidad, la empresa ha llevado a cabo un diagnóstico social de la comunidad cuya conclusión es que se debe mejorar el capital social en los líderes comunitarios, y trabajar de la mano con los jóvenes estudiantes de la escuela del corregimiento.

Por otro lado, la empresa no cuenta con una política de acción social ni de alianzas consolidadas con ninguna entidad.

Finalmente, la compañía siempre se ha sentido vinculada a la población más cercana, patrocinando equipos deportivos locales y, de manera puntual, actos municipales de promoción de la salud y la cultura.

- **Bienestar social interno**

En la actualidad, la empresa está trabajando en ofrecer beneficios sociales al personal con el propósito de cubrir algunas de sus necesidades primarias y promover la productividad en pro del bienestar de los empleados. A continuación, se indican algunos beneficios,

- Fiesta del día del trabajador.
- Merienda diaria (Oficina Plantación)
- Subsidio para almuerzo (Oficina Plantación)
- Almuerzo (Oficina Barranquilla)
- Auxilio Escolar (Oficina Plantación)
- Aguinaldo a hijos de trabajadores

- Se entregan pasajes para asistir a citas médicas
- Afiliación a Cooperativa
- Agua Potable

En la actualidad, la compañía está analizando la posibilidad de desarrollar un proyecto que permita la movilidad interna del personal de plantación a través de autobuses, así como ofrecer almuerzo a los trabajadores de campo.

6.6. Otras consideraciones en materia de RSC

La compañía dispone de sistemas de actualización y asesoramiento externo en temas legales, derivados de los requisitos de los correspondientes sistemas de gestión de calidad, y de seguridad y salud (ISO 9001, Decreto 1072 del 2015).

La empresa ha llevado a cabo la implementación de un sistema de control interno basado en la evaluación de riesgos tomando como referencia la norma ISO 31000. El mapa de riesgos se encuentra en proceso de actualización y revisión por parte de los miembros de la junta directiva.

Los socios de la empresa requieren revisión de temas estatutarios y de una política de ética y buen gobierno corporativos, debido a que es una empresa de tipo familiar. Uno de los socios actúa como dueño y Gerente de la empresa.

Respecto a las actividades comerciales y de marketing, es destacable la participación activa de la compañía en congresos nacionales e internacionales, manteniéndose al día de las necesidades y avances en el sector, y dando a conocer sus productos, investigaciones y resultados. Asimismo, anualmente se realizan entre 2 y 4 visitas a los clientes para evaluar su satisfacción, identificar estrategias para consolidar la cadena de suministro por medio de certificaciones u optimización en procesos logísticos. Por otra parte, se realizan campañas de marketing a través de su página en internet

Desde hace años, se mantienen acuerdos con instituciones académicas para la realización de prácticas estudiantiles con el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) y universidades de la zona.

7. ANÁLISIS DE BRECHAS

El estándar RSPO, establece una serie de principios y criterios que una empresa debe cumplir para la producción de aceite de palma de forma sostenible.

El análisis de brechas describe cuál es la situación de la compañía Palmas Montecarmelo respecto a cada exigencia del estándar RSPO. Así pues, en esta etapa se ha llevado a cabo un análisis a del grado de cumplimiento de cada una de las exigencias establecidas para cada principio del estándar RSPO.

A continuación, se detallan las deficiencias y fortalezas detectadas en relación a cada uno de los requisitos establecidos:

7.1. Principio 1: Compromiso con la transparencia.

Debilidades/Amenazas	Fortalezas/Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • No se actualiza la información obtenida de los grupos de interés, además no hay evidencia sobre el tipo de información que se obtiene en las reuniones realizadas. Asimismo, tampoco se define la frecuencia ni el nivel de acceso a la información. • La empresa no ha lleva a cabo la elaboración de un informe de sostenibilidad. • A pesar de que la empresa cuenta con un sistema estandarizado para dar respuesta a los requerimientos de las partes interesadas (P-MC-01 PROCEDIMIENTO PQRSF PARTES INTERESADAS), éste no contempla todos los elementos exigidos por el estándar. Asimismo, no se dispone de un mecanismo que asegure la trazabilidad de las solicitudes de información lo que afecta a la transparencia de la empresa. • La empresa dispone de un procedimiento (P-MC-01 PROCEDIMIENTO PQRSF PARTES INTERESADAS, y la PC-11-07 POLITICA DE TRATAMIENTO DE DATOS) en el que no se ha definido un mecanismo para asegurar la accesibilidad a la información de los documentos de gestión exigidos en el estándar. Esto influye negativamente en el compromiso de transparencia de la empresa con los grupos de interés. • La empresa no ha llevado a cabo un plan de evaluación de los impactos sociales y ambientales en el que se describan los principales impactos, así como las medidas de mitigación. • La empresa no dispone de un plan de prevención y reducción de la contaminación. • La empresa ha definido un plan de mejora continua que aún no ha sido implementado. • La empresa no dispone de una política de derechos humanos • La empresa no cuenta con planes e informes de monitoreo. • La empresa no dispone de un código ético de conducta e integridad ni procedimiento SARLAF (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo) (Se deben incluir los 10 principios del pacto global). 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de una lista de partes interesadas denominadas “Matriz de Grupos de Interés” en la que se identifican todos los grupos de interés y se priorizan. • Los registros de solicitudes de información y respuestas de las partes interesadas son gestionados por el auxiliar de portería de la plantación, canal de comunicación que ha sido socializado ampliamente con las partes interesadas. • Cuentan con un plan de comunicación y han identificado los temas relevantes para los grupos de interés.

7.2. Principio 2: Compromisos con las leyes y regulaciones aplicables.

Debilidades/Amenazas	Fortalezas/Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de formalización de “Títulos de propiedad legal y escrituras de cada uno de los predios de los que dispone la compañía. Esto podría suponer una amenaza relativa a la apropiación de tierras por parte de terceros o disputas jurídicas por reclamación de estas tierras. • Falta delimitar de manera física las lindes de la propiedad lo que evitaría una ocupación o invasión por personas de la zona. • No se dispone de una declaración formal por parte del Ministerio del Interior de Colombia, de la existencia o no de minorías étnicas. (Esto podría generar conflictos con nuevos grupos de interés sobre tenencia de tierras, exigencias de inversión social y generación de bloqueos o vías de hecho contra la empresa por exigencias de estas comunidades al exigir compensaciones por adquisición de predios). • En la actualidad la empresa se encuentra en varios conflictos significativos relativos a la disputa de tenencia de la tierra sin la realización de un mapeo de actores participantes, mecanismos de resolución de conflictos entre otros definidos en el estándar RSPO que permitan desarrollar un plan de acción para mitigación de este riesgo. Asimismo, existen algunos predios bajo la ley de restitución de tierras. • La empresa no dispone de un procedimiento operativo para realizar un mapeo participativo de las áreas en disputa con los grupos de interés (derechos de uso, consuetudinarios, ley). Asimismo, no dispone de un Mapa de conflictos con grupos de interés especialmente con las comunidades del área de influencia directa • La empresa no ha llevado a cabo la implementación del procedimiento asociado PE-04 PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DE DERECHOS COSUETUDINARIOS CONFLICTOS REPARACIÓN Y COMPENSACION con el fin tener políticas claras para el manejo de este tipo de casos en la tenencia de tierras, desalojos y manejo de conflictos con afectados e involucrados. • No se dispone de evidencias objetivas (Registros) del proceso FPIC (Consentimiento Libre e informado) como documentos, actas de reunión, acuerdos, mapas entre otros. Asimismo, no existen estrategias de comunicación que permitan establecer procesos de consentimientos libres e informados además de registros de acuerdos de negociación con 	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía dispone de un procedimiento (P-PE-01 PROCEDIMIENTO IDENTIFICACION DE REQUISITOS LEGALES) para llevar a cabo la identificación de los requisitos legales. Asimismo, la compañía ha llevado a cabo la elaboración de una matriz de requisitos legales, avalada por un asesor legal, que es actualizada con una periodicidad definida. Asimismo, se lleva a cabo a cabo una actualización frecuente • La empresa dispone de un sistema para evaluar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables (dispone de indicador "Cumplimiento legal") Este procedimiento es realizado con una periodicidad definida. • La empresa dispone de un Mapas legal de linderos que muestra la ubicación de los límites de los predios. Asimismo, la empresa tiene previsto colocar carteles con avisos de propiedad privada.

<p>partes afectadas de los Grupos de Interés.</p> <ul style="list-style-type: none">• No se dispone de un mapeo participativo que contemple la evaluación de impactos sociales y Ambientales (EISA).• La empresa no dispone de documentación accesible (mapas, acuerdos, registros, evaluación de impacto, distribución de beneficios y disposiciones legales) para los grupos de interés.	
---	--

7.3. Principio 3: Compromiso con viabilidad Económica y Financiera a largo plazo.

Debilidades/Amenazas	Fortalezas/Oportunidades
—	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un plan negocio claro y alineado a la planeación estratégica de la compañía para los próximos cinco años que incluye los requerimientos definidos en este principio. • La empresa dispone de plan anual de renovación de cultivos para los próximos 5 años.

7.4. Principio 4: Uso de la Mejores Prácticas Apropriadas por parte de los Cultivadores y Procesadores.

Debilidades/Amenazas	Fortalezas/Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha llevado a cabo la revisión del procedimiento relativo al manejo de agroquímicos • A pesar de que la empresa presentado un listado de documentos en vigor, éste no ha sido actualizado en la red interna (NAS) • A pesar de que la empresa dispone de un plan de fertilización, no existen registros del uso de fertilizantes por tonelada de producción de FFB • La empresa cuenta con una estrategia de reciclaje de nutrientes basada en la reutilización del raquis, hojas y cualquier otro componente que sale de la palma. Sin embargo, dicha estrategia no está documentada ni dispone de objetivos, programa de reciclaje de biomasa, registro de implementación y seguimiento, etc. • La empresa no dispone con un programa de mantenimiento vías aunque sí dispone de un presupuesto para el mantenimiento de las mismas • A pesar de tener identificadas las fuentes de agua y un plan de uso eficiente de agua, no existe un plan de restauración de la fuente hídrica ni del impacto en la cuenca hidrográfica. • No se evita la contaminación del agua superficial ni subterránea, además de no contar con agua limpia durante todo el año para las partes interesadas. • La empresa no dispone de Plan de protección de fuentes hídricas (POMCA) • A pesar de proteger y restaurar las zonas ribereñas y humedales, no existe procedimiento de restauración ni protección. • Le empresa no dispone de Programa de Manejo integral de agua • La empresa no dispone de una evaluación del desempeño para los trabajadores • La empresa no cuenta con una política de uso de seguro de productos químicos. Asimismo, no ha llevado a cabo la implementación I-GH-55 INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE SUSTANCIAS QUIMICAS • No existe un plan para la separación en la fuente de los residuos • La empresa no cuenta con una política que prohíba la mano de obra infantil. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de una SGC en el que se incluyen todos los procedimientos operativos clave. Estos procedimientos han sido implementados y existen evidencias de que son entendidos por los trabajadores • La empresa dispone de registros de capacitación para todos los niveles. • Hay registros de evaluaciones de desempeño sobre el programa de manejo de agroquímicos • La empresa lleva a cabo con una periodicidad definida auditorías en el marco de su SGC. Asimismo, dispone de un procedimiento para gestionar las NC y las acciones correctivas derivadas de la misma. • La empresa utiliza los resultados de los análisis de suelos y foliares para ajustar el plan de fertilización • La empresa dispone de un sistema de información (SGP) para hacer seguimiento a producción, rendimiento del personal, comportamiento sanitario, riego, presupuesto y planeación de labores. • La empresa dispone de un procedimiento documentado en el que se describen las Buenas Prácticas Agrícolas en la gestión de la fertilidad del suelo (I-PC-05 INSTRUCTIVO FERTILIZACIÓN). Asimismo, existen registros que evidencian que ha sido implementados y monitoreados (SIESA, sistema SGP, registro de muestreos foliares y muestreos de suelos) • La empresa dispone de un registro de las entradas de fertilizantes en SIESA y aplicación SGP. Asimismo, se dispone de un plan de fertilización vinculados a un informe agronómico. • La empresa dispone de un procedimiento operativo para el muestreo foliar y suelo (A: I-PC-09 INSTRUCTIVO MUESTREO DE SUELOS) así como registros que evidencian su aplicación (I-PC-23 INSTRUCTIVO TOMA DE MUESTRA PARA ANALISIS FOLIAR) • La empresa dispone de mapas de suelos georreferenciados y de escala apropiada que permiten identificar la presencia de suelos frágiles y suelos problemáticos • La empresa dispone de mapas de suelos georreferenciados por lo que hay pruebas de que no se tienen pendientes superiores a 15 grados, de modo que no es necesario una estrategia de manejo específico para

<ul style="list-style-type: none"> • El programa sobre RSPO no cuenta con capacitaciones en temas de medio ambiente y reglamentos internacionales 	<p>pendientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un proyecto de mejoramiento de riego. • Le empresa dispone de todas las concesiones de los permisos de agua • La empresa dispone de los registros de las capacitaciones • La empresa dispone de un registro de plaguicidas y pesticidas, así como un programa de aplicación de plaguicidas en el SG, y de la Matriz de plagas y enfermedades. • La empresa dispone de un programa de manejo de sustancias químicas, además de un programa de capacitación • La empresa cuenta con un instructivo para el manejo integral de residuos (I-GH-57) pero no se tiene implementado. • La empresa cuenta con un programa de prevención y promoción de la salud en el manejo de plaguicidas. • La empresa cuenta con exámenes periódicos de colinesteraza y otros riesgos • La empresa cuenta con un sistema para control de la producción que tiene trazabilidad sobre el estado de la mujer en la empresa • La empresa cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud • La empresa cuenta con una matriz de riesgos de los peligros en salud y seguridad, además de programas orientados a la prevención. • La empresa cuenta con un programa de reuniones COPAS, sobre salud, seguridad y bienestar • La empresa cuenta con un plan de emergencia en la sede operativa que incluye los elementos de ley • La empresa cuenta con indicadores de lesión de incapacidad • La empresa cuenta con un programa de capacitación estructurado sobre P&C y RSPO
--	---

7.5. Principio 5: Responsabilidad con el Medio Ambiente y Conservación de los Recursos Naturales y la Biodiversidad

Debilidades/Amenazas	Fortalezas/Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La organización no ha llevado a cabo la elaboración de un Estudio de Impacto Ambiental que incluya una Matriz aspectos e impactos ambientales cultivo y PBP • La organización no dispone del plan manejo ambiental ni programa de manejo ambiental de impactos negativos • La organización no ha llevado a cabo la elaboración de un programa de evaluación de requerimientos legales que incluya un protocolo de monitoreo. • La organización no dispone de “Estudio de Alto valor de Conservación” (AVC). • La organización no dispone de un Plan de Manejo de Especies (RTE). • La organización no dispone de un Programa de Manejo Integral de Residuos • La organización no dispone de un Programa de Ahorro y Uso Eficiente de la Energía • La organización no lleva a cabo el seguimiento de indicadores energéticos (Ej: Ton CPO ó RFF) • La organización no lleva a cabo estudios de eficiencia energética durante la construcción o mejora de las instalaciones • A pesar de que la empresa no utiliza el proceso de quema no dispone de una política ambiental en la que declare quema 0 • La organización no ha llevado a cabo el cálculo de las emisiones de GEI derivadas de las actividades. Asimismo, la empresa no dispone de un Plan de reducción y minimización de GEI • La empresa no dispone de una lista de aspectos ambientales significativos por actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa puede garantizar una trazabilidad de los productos químicos utilizados en todo el proceso • La empresa dispone de un sistema de tratamiento de triple lavado de recipientes de agroquímicos y un Centro de acopio de RESPEL. Asimismo, los productos químicos peligrosos y sus recipientes se entregan a un proveedor autorizado



7.6. Principio 6: Responsabilidad de los cultivadores y plantas de beneficio con los trabajadores, individuos y comunidades

Debilidades/Amenazas	Fortalezas/Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La organización no ha llevado a cabo la elaboración de un Estudio de Impacto Social que cubra todos los factores de impacto • La organización no dispone de un plan de mitigación social, informe y monitoreo social <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que la empresa dispone de un procedimiento para la comunicación con las partes interesadas ("P-MC-01 PROCEDIMIENTO PQRSF PARTES INTERESADAS") éste no dispone de un enfoque de consentimiento libre previo informado (FPIC). • La empresa no ha realizado entrevistas para verificar que los procedimientos de consulta establecidos son eficaces. • No se mantiene un registro de las comunicaciones realizadas con las partes interesadas (trabajadores) <p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no dispone de una política de no represalia que proteja a los denunciantes. • La empresa no dispone de una política en materia de derechos humanos • La empresa no dispone de política de igualdad. • La empresa no incluye una política antidiscriminación en el procedimiento de selección y contratación del personal. • La empresa no dispone de una Política de prohibición de acoso y violencia. No obstante, la empresa dispone de un comité de convivencia laboral (I-GH-60 INSTRUCTIVO PARA GESTION DEL COMITE DE CONVIVENCIA LABORAL). • La empresa no dispone de un Comité de Genero • La política laboral de la empresa no incluye una declaración de las prácticas no discriminatorias para trabajadores temporales o extranjeros / migrantes <p>PQRS (Procedimiento de quejas, reclamaciones y sugerencias)</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se puede garantizar la privacidad de las partes interesadas a la hora de emitir una queja, reclamación y sugerencia. • La empresa no dispone de un mecanismo cuando la PQRS no se llegan a 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ha llevado a cabo la contratación de una Trabajadora Social para gestionar todo lo relacionado con el impacto social sobre los diferentes grupos de interés. • La empresa ha llevado a cabo la identificación de sus grupos de interés • La empresa ha designado y oficializado una persona encargada de la consulta y comunicación con las partes afectadas. (Trabajador social). Asimismo, se ha informado a las partes afectadas y se ha establecido un canal de comunicación. En este sentido, la empresa ha llevado a cabo una consulta previa con las comunidades afectadas (Comunidad de Llerasca) y se ha llevado a cabo un análisis de sus necesidades, demandas y prioridades • La organización ha llevado a cabo reuniones con las comunidades afectadas para analizar sus demandas, y existe un registro con las medidas adoptadas en respuesta a las aportaciones de las partes interesadas. • La empresa realiza contribuciones al desarrollo local a través de formaciones de capital social para que desarrollen el liderazgo los líderes designados como el presidente de la junta de acción comunal y los jóvenes de la escuela • PQRS (Procedimiento de quejas, reclamaciones y sugerencias) • La empresa dispone comunicaciones y P-MC-01 PROCEDIMIENTO PQRSF PARTES INTERESADAS en el que se articulara el sistema para tratar las quejas y quejas de las partes interesadas. • Existe evidencia de la divulgación del procedimiento PRQR a todas las partes interesadas. • Recursos humanos • La empresa tiene dentro de su reglamento interno de trabajo una declaración que reconoce los derechos de la libertad de asociación. En este sentido en la empresa no existen sindicatos. • La empresa dispone de un registro de los pagos a los trabajadores (nóminas) • La empresa ha establecido un salario mínimo acorde al salario mínimo

<p>un acuerdo mutuamente trasladar al Sistema de Quejas de la RSPO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no dispone de un mecanismo para llevar a cabo un registro de las quejas o reclamos en la nómina por parte de los trabajadores. • La empresa no dispone de un mecanismo que garantice un registro de las quejas de los empleados. <p>Derechos consuetudinarios, legales y de uso</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de un procedimiento de derechos consuetudinarios, legales y de uso (P-PE-04 PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DE DERECHOS COSUETUDINARIOS CONFLICTOS REPARACIÓN Y COMPENSACION Oct 26) pero no se ha implementado ni comunicado a las comunidades locales <p>Infraestructuras</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no pone al servicio de los trabajadores baños y lockers de acuerdo con marco normativo <p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha realizado una encuesta de clima laboral que permita analizar la satisfacción por parte de los empleados. • La empresa dispone de un procedimiento para la selección y contratación del personal pero a fecha de la revisión no ha sido actualizado. 	<p>legal vigente de acuerdo con decreto anual</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa detalla claramente la remuneración y las condiciones de empleo en los contratos de empleo o de servicios. Asimismo, los contratos de trabajo se explican claramente a los trabajadores • La empresa respeta el salario y las condiciones laborales establecidas en las leyes laborales, convenios sindicales o contratos • La empresa proporciona una infraestructura de casino y viviendas con sus respectivos servicios básicos. • La empresa garantiza el suministro de agua potable, electricidad, servicios médicos, educación de los niños y servicios de bienestar • La empresa ha establecido acciones de mejora relacionado con proporcionar alimentos a los trabajadores • Todos los trabajadores cumplen con la edad mínima de trabajo establecida en el Reglamento de Trabajo (Edad mínima: 18 años) • No existen evidencias de que la empresa haya incurrido en situaciones de discriminación a trabajadores ni a miembros de las comunidades locales • La empresa dispone de mecanismos para que trabajadores denuncien quejas contra un supervisor • La empresa posee un plan de capacitación que únicamente incluye a todos los trabajadores.
---	--

7.7. Principios 7 y 8. Desarrollo responsable de nuevas plantaciones y Compromiso con el Mejoramiento Continuo en áreas claves de la actividad.

Debilidades/Amenazas	Fortalezas/Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no dispone de los estudios necesarios para obtener la certificación RSPO: EISA (estudio de impacto social y ambiental) AVC (Estudio de Alto valor de Conservación”), LUCA (Análisis de cambio de uso de la tierra) y RTE (Plan de Manejo de Especies) para nuevas plantaciones. • La empresa no ha llevado a cabo la elaboración de un estudio de impacto social y ambiental (EISA) para las nuevas plantaciones. Dicho estudio debe ser realizado por un experto independiente acreditado acorde al alcance de la operación y debe incluir a todos los grupos de interés. Asimismo, tras la elaboración del EISA se debe realizar un plan de reducción y mitigación de impactos negativos adaptados a los hallazgos detectados en el EISA para los nuevos cultivos y promover medidas para potenciar los impactos positivos. • La empresa no dispone de mapas que identifiquen áreas de reserva para la conservación, suelos frágiles, etc. En este sentido, sería conveniente adquirir y pre-procesar imágenes satélites y realizar la clasificación de la cobertura del suelo • La empresa no ha llevado a cabo el informe para la identificación y evaluación de las áreas de Alto Valor de Conservación (AVCs) y no dispone de mapas del AVC. Esto implica que desde noviembre de 2005, la empresa no ha reemplazado las plantaciones nuevas por bosques primarios, o cualquier área requerida para mantener o mejorar uno o más áreas de Alto Valor de Conservación (AVCs), tal y como se exige en este principio. • La empresa lleva a cabo un registro de las fechas de preparación y inicio de la siembra en el SGP. No obstante, no se ha llevado a cabo su validación • La empresa no ha llevado a cabo la identificación de las áreas requeridas por las comunidades afectadas para satisfacer sus necesidades básicas, teniendo en cuenta los posibles cambios positivos y negativos en los medios de vida resultantes de las operaciones • En relación al Informe RTE, la compañía no dispone de Plan de 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de mapas de aptitud del suelo y/o estudios de suelos para las nuevas plantaciones. • La empresa demuestra que el acceso y derecho a la tierra a través de acuerdos contractuales en los que queda reflejados la compra-venta • Se cuenta con la información topográfica y procedimientos correspondientes para: Adquisición del predio y Adecuación del terreno Cultivo de palma • En las inmediaciones no se encuentran suelos de turba, por lo que no es necesario elaborar un plan de protección para suelos frágiles/marginales. • Aunque no se incluya tierra de la gente local, es un buen momento para acercarnos a la comunidad y conocer sus necesidades y preferencias. Posibilidad de estrechar lazos. • No se produce quema para llevar a cabo la preparación de la tierra • Se lleva un programa de auditoría interna y externa del sistema de gestión de la calidad, y de seguridad y salud en el trabajo, así como auditorías realizadas por el cliente en RSPO • Se lleva un programa de auditoría interna y externa del sistema de gestión de la calidad, y de seguridad y salud en el trabajo, así como auditorías realizadas por el cliente en RSPO

<p>capacitación RTE y no ha llevado a cabo la socialización del plan de manejo de la RTE. Tras su elaboración, la empresa debe proceder a los registrar ambos procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none">• No se ha desarrollado el FPIC para las nuevas plantaciones lo que supone un incumplimiento de cara al cumplimiento de RSPO.• El procedimiento P-PE-04 PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DE DERECHOS COSUETUDINARIOS CONFLICTOS REPARACIÓN Y COMPENSACION todavía no se ha validado ni implementado.• La empresa no documenta los procesos de reclamación e indemnización.• Existiendo el procedimiento y el acuerdo contractual, debería existir la documentación del proceso de reclamación.• Inexistencia de información de cara al público, no hay evidencias de que la comunidad está informada. En este sentido, no existen evidencias que demuestren que la comunidad y los titulares de derechos tienen libertad para acceder a información y asesores independientes sobre las implicaciones legales, económicas, ambientales y sociales de las operaciones propuestas en sus tierras. Asimismo, tampoco existen pruebas que demuestren que la empresa ha solicitado la aprobación de la comunidad y de los titulares de derechos en las fases de planificación inicial de las operaciones antes de la nueva emisión de una concesión o título de propiedad.• No se ha definido una metodología para la estimación y cálculo de las fuentes de emisión de gases de efecto invernadero. Asimismo, no se dispone de un cálculo de las emisiones de GEI para las nuevas plantaciones. Así mismo no se dispone de un plan de reducción y mitigación GEI para el cultivo y PBP• El programa de auditorías internas debe continuar y ser más exhaustivo para dar cumplimiento con todas las auditorías y obtener el certificado RSPO. Es importante la mejora continua.• El plan de acción para la mejora continua no incluye los siguientes ítems: Reducción del uso de plaguicidas; Impactos ambientales, Reducción de residuos, Contaminación y emisiones de gases de efecto invernadero, Impactos sociales y Optimización del rendimiento de la base de suministro	
--	--



8. ANÁLISIS DAFO

A continuación, se presenta el análisis DAFO realizado desde un punto de vista de la gestión de la sostenibilidad.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia en el mercado • Visión estratégica de la compañía a corto y medio plazo • Sistemas de producción que aplica las buenas prácticas agronómicas • Buena reputación con el cliente • Disponibilidad de información (sistema SGP) • Fuerte vinculación empleados con la empresa (Baja rotación) • Buen clima laboral • Política salarial y condiciones laborales • Sensibilidad social de propietarios • Existencia de beneficios sociales (no contemplados en la legislación) • Comunicación fluida con la comunidad de Llerasca • Acción y compromiso social • Sistema de gestión de calidad con alto nivel de madurez norma ISO 9001:2015 • Plan de formación que involucra a toda la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de diversificación de mercados: venta concentrada en 2 clientes • Imposibilidad de aumentar superficie de plantación • Plan de sucesión • Inexistencia de medidas de conciliación laboral • Cultura de seguridad y salud laboral no arraigada. Elevada accidentabilidad. • Gestión de RRHH: clima laboral, evaluación del desempeño • Promoción igualdad (medios intermedios y directivos) y diversidad • Incumplimientos requisitos exigibles para obtención estándar RSPO • Cultura de gestión ambiental no arraigada. Inexistencia política ambiental • Inexistencia de LUCA (Análisis de cambio de uso de la tierra) para NP • Inexistencia de RTE (Plan de Manejo de Especies) para nuevas plantaciones (NP) • Gestión ambiental deficiente (gestión hídrica, residuos, prevención y reducción de la contaminación, programa de manejo ambiental, GEI, etc.) • Inexistencia de programas de Ahorro y Uso Eficiente de la Energía • Política de acción social y alianzas no consolidada • Disputas con grupos interés: tenencia de la tierra • Inexistencia de un plan de mitigación social, informe y monitoreo social • Inexistencia de trazabilidad en comunicación con partes interesadas • Inexistencia de mapa de conflictos con grupos de interés • Deficiencias en procesos de reclamación e indemnización - PQRS • Inexistencia de política igualdad, de derechos humanos, antidiscriminación y no represalia • Inexistencia de código ético e integridad y política de buen gobierno corporativo • Incumplimiento normativo • Plan de mejora continúa deficiente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de mercados • Primas por implementación de estándar RSPO • Sinergias en compras con clientes • Comercialización software SGP • Optimización de procesos • Puesta en marcha de un plan de gestión de RRHH • Desarrollo e implantación de plan de gestión ambiental • Desarrollo e implantación de plan de gestión de acción social • Definición de políticas exigidas en estándar RSPO • Incorporación de criterios de sostenibilidad en compras a proveedores • Desarrollo de alianzas con partes interesadas y lobbies del sector • Benchmarking con otras empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de abastecer a nuevos clientes • Bajo poder negociación con clientes • Inestabilidad de los precios internacionales del aceite • Inseguridad Jurídica (Reforma Tributaria) • Riesgos climatológicos que afectan al comportamiento de la producción • Riesgos sanitarios (plagas y enfermedades del cultivo) • Disponibilidad de personal cualificado de campo • Cambios en la legislación • Problemas sociales: drogadicción y delincuencia • Presión/quejas grupos interés (Apropiación y derechos de tierras) • Problemas de expansión de la plantación • Adaptación de sistema de certificación RSPO • Reputación negativa a nivel internacional por afectaciones en la salud de humanos

9. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés o stakeholders son personas o grupos de personas que tienen impacto en, o se ven afectados por las actividades, productos o servicios de una organización. La identificación de sus expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable.

Para poder conocer las necesidades, expectativas e intereses de cada uno de los grupos de interés es primordial identificarlos y clasificarlos ya que a partir de esta primera segmentación se podrán definir las estrategias y acciones a desarrollar en plan de sostenibilidad.

A continuación, se muestra la matriz de análisis de grupos de interés en la que se reflejan los principales grupos de interés de Palmas Montecarmelo S.A, así como los mecanismos identificados para obtener y analizar información proveniente de los mismos, como base para el desarrollo de las estrategias de la organización.

Grupos de interés y mecanismos de comunicación

Propietarios/socios	Clientes	Empleados	Proveedores y contratistas
Asamblea de accionistas	Atención al cliente y canal online, Email, teléfono	Intranet, mail, reuniones, revista corporativa, eventos, etc.	Email, reuniones y teléfono
Entidades financieras	Lobbies y grupos medioambientales	Medios de comunicación	Administración pública/ Entidades regulatorias
Teléfono, mail y reuniones	Eventos, reuniones y prensa	Ruedas de prensa, eventos, Publireportajes y notas de prensa	Canales legales y reuniones
Grupos comunitarios (Comunidad Llerasca – Junta de acción comunal)	ONG	Autoridades locales (Alcaldía Agustín Codazzi)	Universidad y centros educativos
Reuniones, eventos y memorandos	Eventos, reuniones, prensa, memos	Reuniones, eventos y memorandos	Mail, teléfono, reuniones, memorandos

Tras su identificación y clasificación, es necesario conocer los aspectos en los que influyen los grupos de interés, así como el nivel de influencia que tienen para la empresa. Para ello se ha desarrollado una matriz de priorización que tiene en cuenta los siguientes criterios:

Criterios para priorización de grupos de interés

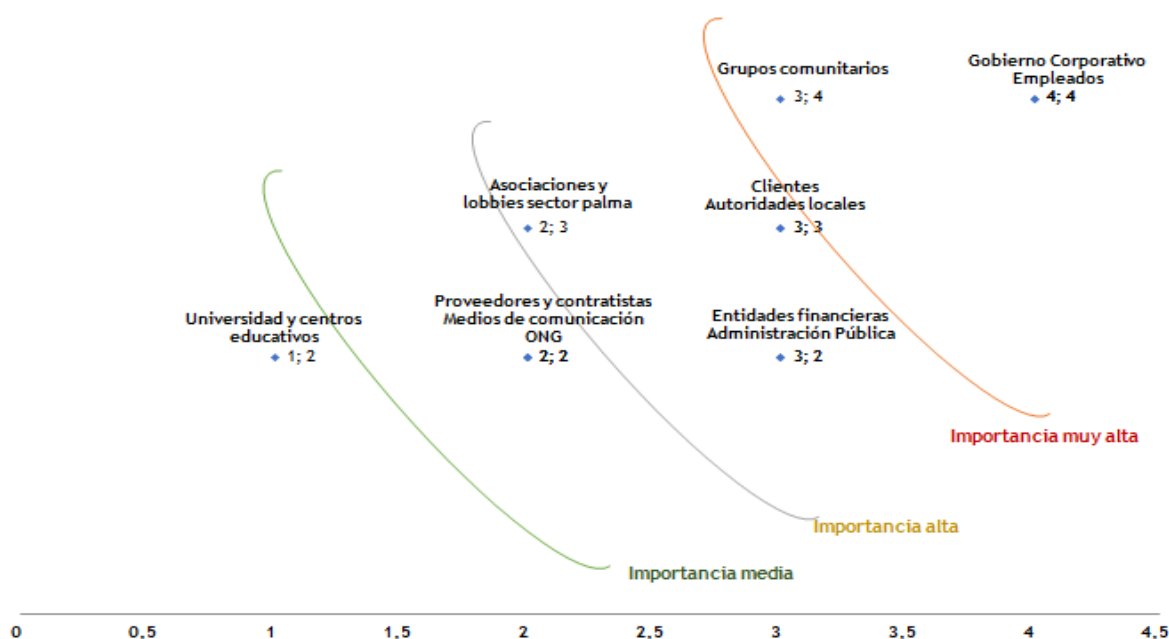
	1	2	3	4
Poder	Ninguna influencia en la empresa	Poca influencia en la empresa	Influencia moderada en la empresa	Gran influencia en la empresa
Interés	No tienen interés en las estrategias de la empresa	Poco interés en las estrategias de la empresa	Moderado interés en las estrategias de la empresa	Elevado interés en las estrategias de la empresa

Fuente: <http://www.rse.org.es>

Esta matriz clasifica a los grupos de interés en referencia al poder que poseen y al grado en que, potencialmente, demuestran interés por las estrategias de la empresa. De esta manera se buscará priorizar a los grupos de interés y establecer cuáles son los requerimientos de relación con cada grupo.

Teniendo en cuenta los grupos de interés previamente identificados y siguiendo la metodología descrita, se ha llevado a cabo una priorización de los grupos de interés de Palmas Montecarmelo, S.A cuyos resultados se muestran a continuación

Priorización de Grupos de Interés de Palmas Montecarmelo, S.A



Fuente: *Elaboración propia*

Con base en lo anterior, los grupos de interés prioritarios para Palmas Montecarmelo, S.A y en los que se centrará el estudio de materialidad para el Plan Estratégico de Sostenibilidad son:

- Gobierno Corporativo
- Empleados
- Grupos comunitarios (Comunidad Llerasca - Junta de Acción comunal)
- Clientes
- Autoridades locales (Alcaldía de Agustín Codazzi)

10. ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS Y REQUERIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Tras la identificación y priorización de los grupos de interés se procede a identificar y validar las herramientas de comunicación más idóneas para recoger las necesidades y expectativas de los grupos de interés (ej. cuestionarios, reuniones, encuestas).

Teniendo en cuenta la tipología de proyecto, la comunicación con los grupos de interés se establece mediante una encuesta que se aplica a todos los grupos de interés, y posteriormente se procede a alinear los resultados con los objetivos estratégicos de la empresa en relación con cada uno de los grupos.

Cabe recordar que el estándar RSPO establece metodologías específicas para el relacionamiento con algunos grupos de interés, como los estudios de impacto social, estudios de impacto ambiental, estudios de AVC, por lo que en estos momentos lo que se pretende con las encuestas es dejar preparado un marco de acción que una vez se tome la decisión de implementación del estándar, se puedan desarrollar.

Grupo de interés	Herramienta de comunicación	Análisis
Gobierno Corporativo	--	Dado el escaso tiempo para realizar el proyecto, se procede a desestimar este grupo de interés. Además, se evidencia la necesidad de priorizar el trabajo enfocado en fortalecer el capital social de la comunidad para que sean autogestores
Empleados	Encuesta vía correo electrónico y aplicación en tableta	--
Grupos comunitarios (Junta de acción comunal Llerasca)	Reunión - Encuesta	--
Clientes	Encuesta vía correo electrónico	--
Autoridades locales (Alcaldía de Agustín Codazzi)	--	Dado el escaso tiempo para realizar el proyecto, se procede a desestimar este grupo de interés. Además, se evidencia la necesidad de priorizar el trabajo enfocado en fortalecer el capital social de la comunidad para que sean autogestores

10.1. Encuesta

La encuesta aplicada a los grupos de interés se desarrolló teniendo en cuenta el alcance de los temas de responsabilidad social empresarial abordados desde el análisis de brechas del estándar RSPO y los temas de interés de la empresa en cada una de las dimensiones de la sostenibilidad. El ejercicio consiste en evaluar cada una de las temáticas y priorizar de 1 a 5 las que el grupo de interés considere más relevante o importante en la gestión de la empresa.

GRUPO DE INTERÉS OBJETIVO:
CARGO:

INSTRUCCIONES

1. Indique los 5 impactos que considera más relevante o preocupantes según la actividad de la empresa, donde 1 es el menos relevante y 5 es el mas relevante para usted.

Nota: Sólo marque los 5 aspectos más relevantes.

		RELEVANCIA
ECONÓMICO	Rentabilidad y generación de utilidad de la empresa	
	Expansión del cultivo y establecimiento de nuevas plantaciones que cumplan con criterios de sostenibilidad (ambiental y socialmente responsable)	
	Fidelización del cliente	
	Diversificación de mercados ingresando nuevas líneas de negocio	
	Planeación estratégica que incluya inversiones en renovaciones, infraestructura de riego y otras obras de infraestructura	
	Uso e implementación de las mejores prácticas agronómicas para el manejo eficiente del agua, nutrición balanceada, prevención, control y manejo de plagas y enfermedades, establecimiento y manejo de cultivos	
	Sistema de gestión de la calidad que promueva la mejora continua	
	Evaluación ambiental y social de proveedores de bienes y servicios	
AMBIENTAL	Cumplimiento de la normativa ambiental	
	Implementar prácticas que mantengan y mejoren la fertilidad del suelo	
	Plan de protección y manejo de del agua	
	Cuidado y preservación de ecosistemas naturales y biodiversidad (Especies raras, amenazadas o envía de extinción y otros hábitats con altos valores de conservación)	
	Plan para reducir, reciclar y reutilizar los residuos de manera sostenible	
	Programas de Ahorro y Uso Eficiente de la Energía fósil y fomentar el uso de energía renovable	
	Evitar el uso del fuego para preparación del terreno	
	Desarrollar, implementar y monitorear planes para reducir la contaminación y las emisiones, incluyendo los gases de efecto invernadero	
SOCIAL	Plan de acción social con la comunidad	
	Canales de comunicaciones con los interlocutores de trabajadores, líderes de la comunidad, ONG y los demás grupos de interés	
	Gestión de RRHH enfocada en la evaluación del desempeño y clima laboral	
	Plan de formación y desarrollo a todo el personal incluido trabajadores y contratistas	
	Garantizar la seguridad y salud en el trabajo a trabajadores y contratistas	
	Cumplimiento con los estándares legales y de la industria para la contratación y la remuneración salarial	
	Respeto a constituir y/o afiliarse a sindicatos o a la negociación colectiva	
	Sistema de quejas y reclamos para resolver controversia habilitado a las partes interesadas (trabajadores, comunidad, directivos, ONG)	
	Prohibición de discriminación laboral, acoso laboral y el respeto a los derechos reproductivos	
	Respeto al derecho de los niños y prohibición del trabajo infantil	
	Respeto al derecho de las tierras y especial atención a los derechos de los grupos étnicos	
	Implantación de política de igualdad, y de derechos humanos en todas las operaciones de la empresa	
	Compartir, validar y revisar periódicamente los planes de acción con los grupos de interes	
Contribuir al desarrollo local sostenible por medio del entendimiento de las necesidades de los grupos de interes		
GOBIERNO Y GESTION ETICA	Cumplimiento de leyes, regulaciones locales, nacionales e internacionales	
	Establecimiento de mecanismos de denuncia de comportamiento no éticos o ilegales en todas las operaciones de la empresa	
	Transparencia y acceso a la información de la empresa por parte de los grupos de interes	
	Establecimiento de políticas de gobierno corporativo para accionistas y junta directiva	

10.2. Empleados

El análisis de las expectativas y requerimientos de este grupo de interés se aborda por medio de la aplicación de encuestas por medio del correo electrónico y utilizando la app “Cybertracker”® y ayudas didácticas para el caso de los trabajadores agropecuarios en los lotes. El tamaño muestral es el siguiente:

TRABAJADORES	Nº Trabajadores	Muestra
Administración	28	3
Administración - Operación	14	1
Operación	233	20
Operación - Maquinaria Agrícola	5	0
Operación - Maquinaria Pesada	3	0
Operación - Laboratorio	1	1
Operación - Mantenimiento Maquinaria	2	1
Aprendiz	15	2
Total	301	28



Foto: Aplicación de encuestas a trabajadores agropecuarios en campo



Foto aplicación de encuesta en tableta con aplicación cybertracker®

10.3. Grupos comunitarios

En este caso, se aprovecha una de las reuniones de trabajo que hace la trabajadora social con los miembros de la junta de acción comunal de Llerasca dentro de su plan de trabajo. Se hizo la explicación del propósito del ejercicio, y se hizo entrega de la encuesta a cada uno para que se diligenciara de manera individual. Sin embargo, por unanimidad, los miembros de la junta de acción comunal decidieron validar sus respuestas y responder todos con la misma respuesta la encuesta.



Foto: Aplicación de encuestas a la junta de acción comunal de Llerasca

10.4. Clientes

El análisis de las expectativas de este grupo de interés se hizo enviando la encuesta por correo electrónico al Director de Sostenibilidad de Oleoflores, y a la Directora Administrativa de extractora Sicarare. Sin embargo, sólo se recibió respuesta del Director de Sostenibilidad de Oleoflores.

10.5. Resultados grupos de interés

En cuanto al ejercicio de análisis por parte de los grupos de interés, los temas críticos top 5 de cada grupo son los siguientes:

- **Empleados**

TEMA	PRIORIZACION
Garantizar la seguridad y salud en el trabajo a trabajadores y contratistas.	5
Rentabilidad y generación de utilidad de la empresa.	4
Cumplimiento de leyes, regulaciones locales, nacionales e internacionales.	3
Implantación de política de igualdad, y de derechos humanos en todas las operaciones de la empresa.	2
Cuidado y preservación de ecosistemas naturales y biodiversidad (Especies raras, amenazadas o envía de extinción y otros hábitats con altos valores de conservación).	1

- **Grupos comunitarios**

TEMA	PRIORIZACION
Cumplimiento de leyes, regulaciones locales, nacionales e internacionales.	5
Cuidado y preservación de ecosistemas naturales y biodiversidad (Especies raras, amenazadas o envía de extinción y otros hábitats con altos valores de conservación).	4
Contribuir al desarrollo local sostenible por medio del entendimiento de las necesidades de los grupos de interés.	3
Sistema de gestión de la calidad que promueva la mejora continua.	2
Rentabilidad y generación de utilidad de la empresa.	1

- **Cliente**

TEMA	PRIORIZACION
Cumplimiento de leyes, regulaciones locales, nacionales e internacionales.	5
Cuidado y preservación de ecosistemas naturales y biodiversidad (Especies raras, amenazadas o envía de extinción y otros hábitats con altos valores de conservación).	4
Contribuir al desarrollo local sostenible por medio del entendimiento de las necesidades de los grupos de interés.	3
Sistema de gestión de la calidad que promueva la mejora continúa.	2
Rentabilidad y generación de utilidad de la empresa.	1

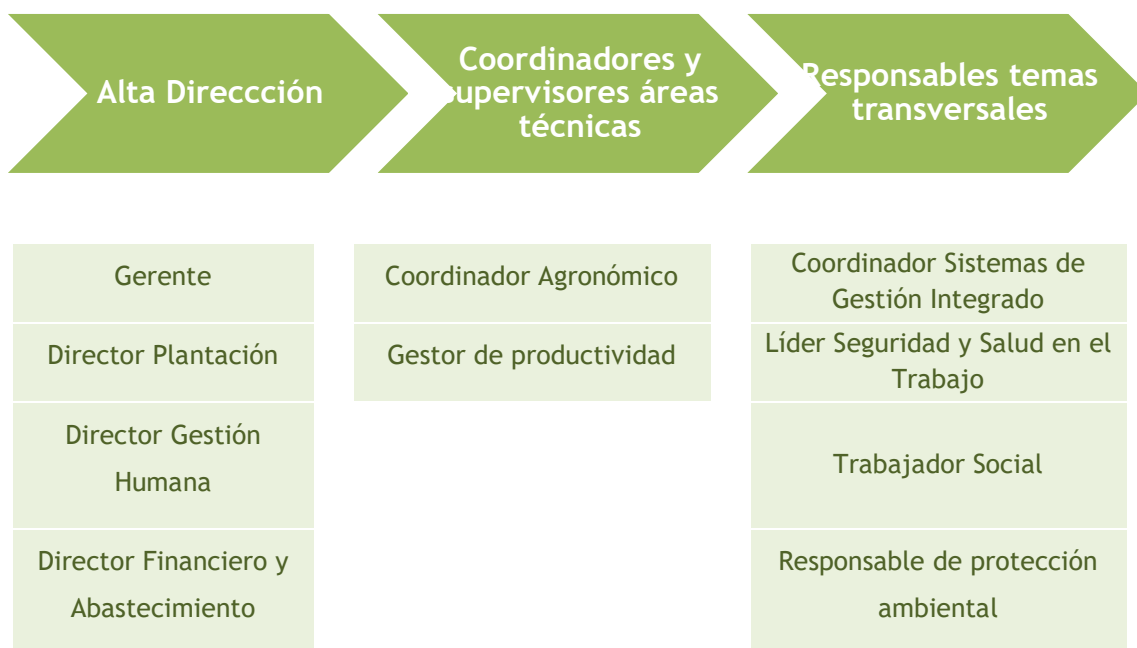
Al consolidar la información de los grupos de interés, se obtiene el siguiente resultado de los cinco temas más relevantes.

TEMA	PRIORIZACION
Cumplimiento de leyes, regulaciones locales, nacionales e internacionales	5
Contribuir al desarrollo local sostenible por medio del entendimiento de las necesidades de los grupos de interés	4
Garantizar la seguridad y salud en el trabajo a trabajadores y contratistas	3
Cuidado y preservación de ecosistemas naturales y biodiversidad (Especies raras, amenazadas o en vía de extinción y otros hábitats con altos valores de conservación)	
Plan de protección y manejo del agua	
Rentabilidad y generación de utilidad de la empresa	2
Uso e implementación de las mejores prácticas agronómicas para el manejo eficiente del agua, nutrición balanceada, prevención, control y manejo de plagas y enfermedades, establecimiento y manejo de coberturas	
Sistema de gestión de la calidad que promueva la mejora continua	1
Implantación de política de igualdad, y de derechos humanos en todas las operaciones de la empresa	
Canales de comunicaciones con los interlocutores de trabajadores, líderes de la comunidad, ONG y los demás grupos de interés	

11. ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS Y REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA

Se hizo un diagnóstico de las expectativas de diferentes miembros de la empresa en materia de sostenibilidad mediante la realización de entrevistas y el envío de las encuestas, por medio del correo electrónico, utilizando como base las temáticas del alcance de la responsabilidad social empresarial abordadas en el estándar RSPO en cada uno de las dimensiones ambiental, social y económica.

Los cargos sobre las que se centró este diagnóstico son.



Para el caso del gobierno corporativo, no se logró incluir en este ejercicio por temas relacionados con el tiempo de ejecución del proyecto.

11.1. Resultados empresa

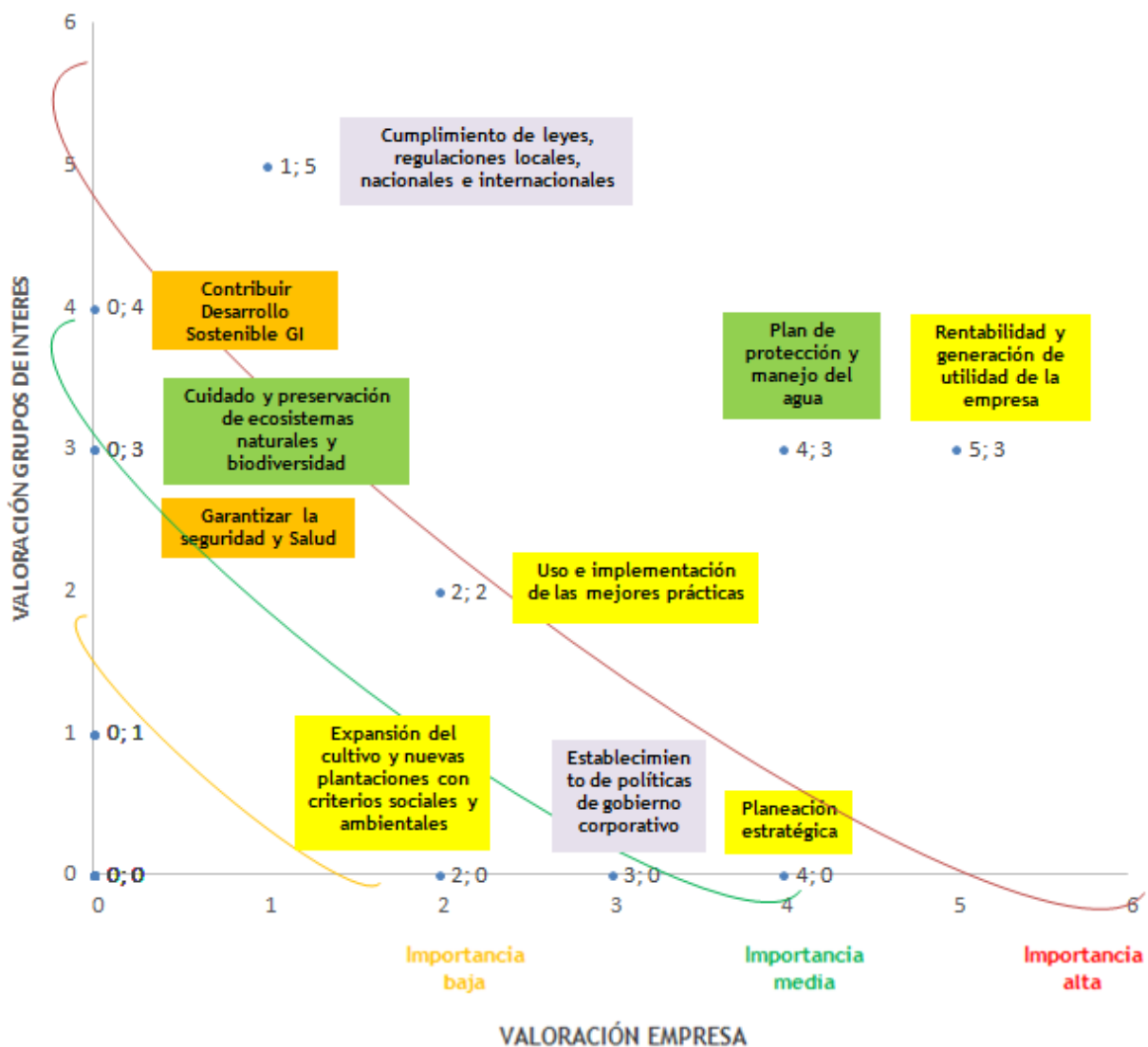
En cuanto al ejercicio de análisis por parte de la empresa, se evidencia que los temas críticos top 5 de los temas críticos son.

TEMA	PUNTAJE ENCUESTA	PRIORIZACIÓN
Rentabilidad y generación de utilidad de la empresa.	28	5
Plan de protección y manejo de del agua.	21	4
Planeación estratégica que incluya inversiones en renovaciones, infraestructura de riego y otras obras de infraestructura.	21	4
Establecimiento de políticas de gobierno corporativo para accionistas y junta directiva	17	3
Expansión del cultivo y establecimiento de nuevas plantaciones que cumplan con criterios de sostenibilidad (ambiental y socialmente responsable).	15	2
Uso e implementación de las mejores prácticas agronómicas para el manejo eficiente del agua, nutrición balanceada, prevención, control y manejo de plagas y enfermedades, establecimiento y manejo de coberturas	15	2
Cumplimiento de leyes, regulaciones locales, nacionales e internacionales	14	1

12. ANALISIS DE MATERIALIDAD

Los resultados de los análisis y expectativas de los grupos de interés se consolidan y se cruzan contra los resultados del análisis de expectativas de la empresa para identificar los temas prioritarios y establecer las líneas estratégicas de alto impacto en los que la empresa debería trabajar en su plan estratégica, de manera que pueda crear valor para la sociedad.

Se graficaron los resultados de priorización de los grupos de interés y de la empresa, y en este gráfico se una división de plano xy en tres partes iguales para poder diferenciar los temas de importancia muy alta, iguales o superiores a 5 puntos, los temas de importancia alta, entre 3.2 y 5 puntos, y de importancia media por debajo de 3.2 hasta 1,6 puntos.



A partir de los resultados se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

Temas de importancia muy alta.

- El tema prioritario es “*Rentabilidad y generación de utilidad de la empresa*”, lo cual cobra importancia en estos momentos de la empresa debido que en los últimos dos años la empresa ha estado en una situación de crisis financiera ocasionada por los altos endeudamientos, y déficit en el capital de trabajo por bajas en la productividad; lo que hace apremiante establecer una estrategia de tipo financiero que amedrente la situación de endeudamiento de la empresa, y la disminución de costos y gastos asociados con la operación. De lo contrario, la empresa, estaría en riesgo de desaparecer en un lapso de dos años.
- Otro tema prioritario es el “*Plan de protección y manejo del agua*” debido a que tanto la empresa como los grupos de interés consideran relevante el manejo del agua tanto en los temas para protección de la ribera del río Casacará en cercanías a la comunidad de Llerasca, como para el manejo del sistema de riego al interior de la empresa.
- Finalmente, el tercer tema prioritario corresponde con “El cumplimiento de leyes, regulaciones locales, nacionales e internacionales”, lo que implica un campo de acción en las dimensiones ambiental, social y económica, de acuerdo con el marco legal colombiano y la adhesión de pactos mundiales relacionados con el cumplimiento del estándar RSPO.

Temas de importancia alta.

- La “Planeación estratégica que incluya inversiones en renovaciones, infraestructura de riego y otras obras de infraestructura” permite visionar a largo plazo las renovaciones de los cultivos próximos a sembrar, estamos hablando de cultivos sembrados en el año 1987 y 1988, así como las obras de riego e infraestructura que complementa el plan de protección y manejo del agua.
- El “Cuidado y preservación de ecosistemas naturales y biodiversidad (Especies raras, amenazadas o en vía de extinción y otros hábitats con altos valores de conservación)” corresponde con acciones encaminadas a proteger las zonas de altos valores de conservación, y las especies y hábitats en peligro de extinción. Una acción que va de la mano con el componente de plan de manejo de agua, ya que asegura que se cuide el componente ambiental que puede verse directamente afectado por el cultivo de palma de aceite.
- “Garantizar la seguridad y salud en el trabajo a trabajadores y contratistas” es una

línea de acción que promueve el cuidado de las personas, y que en Colombia viene reglamentado por el Decreto 1072 de 2015 y la resolución 1111 de 2017, que implican que las empresas tienen plazo hasta abril del 2019 para implementar el SG-SST bajo los artículos del marco legal colombiano.

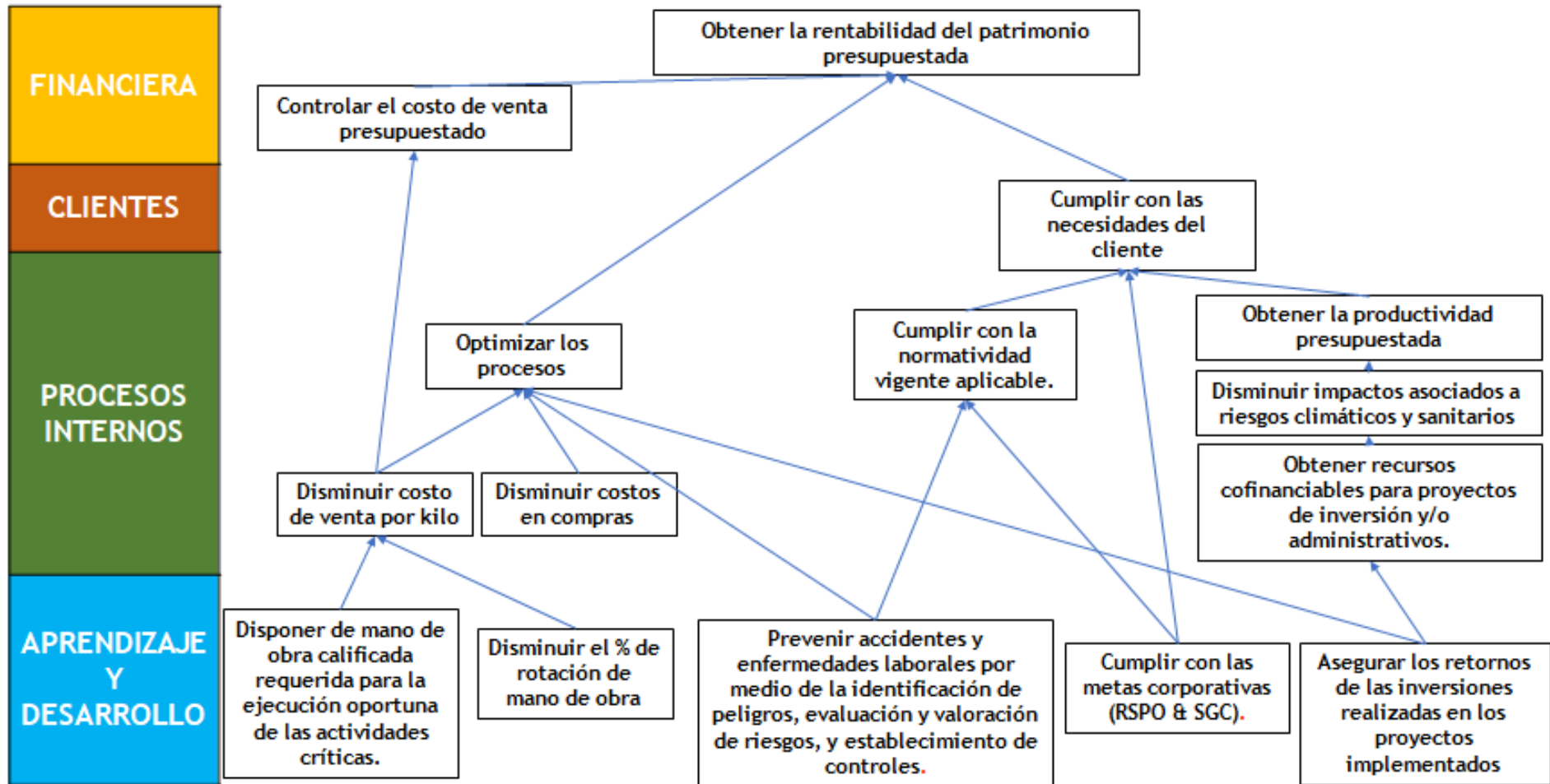
- Otro de los temas relacionados con las comunidades corresponde con “Contribuir al desarrollo local sostenible por medio del entendimiento de las necesidades de los grupos de interés”, haciéndolos participes, escuchándolos y alineado sus necesidades con el plan de acción de la empresa. En el año 2018, hubo la contratación de la Trabajadora Social, recurso que puede ayudar a direccionar este tema en el marco del plan estratégico de sostenibilidad.
- Por último, en este grupo de prioridades se encuentra el “Establecimiento de políticas de gobierno corporativo para accionistas y junta directiva”, lo que hace apremiante trabajar de la mano con el gobierno corporativo debido que las empresas familiares carecen de esta estructura, y Palmas Montecarmelo no es la excepción. Reglamentando la actuación del gobierno, modificando y actualizando estatutos, y plasmando líneas claras de sucesión en la figura del gobierno corporativo.

Es así como la estrategia de sostenibilidad de la empresa debe enfocarse en los primeros años en resolver el tema financiero para generar rentabilidad y utilidad, por medio de un plan de contingencia para evitar incrementar el endeudamiento a corto y largo plazo, establecer metodologías de buenas prácticas de gestión que impacten en disminución de costos y gastos. Orientándose hacia el cuidado del medio ambiente, en especial el agua, apoyándose e involucrando a las comunidades y buscando fortalecer a nivel interno el sistema de riego, haciendo eficiente la captación del agua del río, el almacenamiento en los embalses y la distribución entre los sistemas de canales permitiendo que llegue la mayor cantidad de agua posible a la palma con el menor desperdicio. Así como, no descuidar el cumplimiento del marco legal colombiano que puede afectar el funcionamiento de la empresa debido a los altos montos relacionado con el régimen sancionatorio.

Una vez se asegure el correcto funcionamiento financiero, se disminuyan los niveles de endeudamiento de la empresa, exista una disminución de costos y gastos en la operación que permitan tener disponibilidad en el flujo de caja de la empresa, se puede empezar a ejecutar las estrategias en su orden de prioridad de manera armonizada, integrando los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

13. ESTRUCTURA DE MAPA ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA EMPRESA

Se presenta el mapa estratégico actual de la empresa, con el propósito de utilizarlo como base para incluir las propuestas que han surgido a partir de la incorporación de los temas relevantes para los grupos de interés prioritarios de la empresa, y actualizando los elementos del contexto que pueden modificar los objetivos inicialmente planteados, que promuevan la creación de valor para la empresa y la sociedad.



Mapa estratégico actual Palmas Montecarmelo SA

En este mapa se observan un grupo significativo de objetivos en cada una de las dimensiones financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. El mapa estratégico se focaliza en trabajar elementos clave de aprendizaje y desarrollo, relacionados con mantenimiento de la mano de obra calificada, disminución de la rotación de la mano de obra, prevención de accidentes y enfermedades laborales, así como, en el cumplimiento de las metas corporativas (Estándar RSPO y SGC) y asegurar el retorno de la inversión en dichos proyectos.

A su vez, hay un enfoque en los procesos internos relacionados con disminuir los costos por kilo, los costos en compras, aumentando la optimización de los procesos, dando cumplimiento a la normativa aplicable, pudiendo obtener recursos co-financiables para proyectos a corto y largo plazo.

Se observa que la empresa actualmente tiene la siguiente estructura a nivel de objetivos, disminución de impactos relacionados con el riesgo climático, obtener la productividad presupuestada, y todo lo anterior apunta en tener al cliente satisfecho, para que se obtenga un control de los costos presupuestados, y obtener la rentabilidad del patrimonio presupuestado.

14. LÍNEAS ESTRATEGICAS PROPUESTAS

Alinear el mapa estratégico actual con los principios y criterios del estándar RSPO indica que queda por fuera el principio ambiental, y el social en lo relacionado con comunidades. La estrategia da respuesta en gran parte al resto de los principios y criterios del estándar.

PRINCIPIOS RSPO	PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO ACTUAL
FINANCIERA	3. Compromiso de viabilidad financiera y económica a largo plazo	Asegurar los retornos de las inversiones realizadas en los proyectos implementados
		Obtener la rentabilidad del patrimonio presupuestado
CLIENTE	3. Compromiso de viabilidad financiera y económica a largo plazo	Cumplir con las necesidades del cliente
		Obtener la productividad presupuestada
PROCESOS INTERNOS	4. Utilización de las prácticas idóneas por cultivadores y productores.	Disminuir impactos asociados a riesgos climáticos y sanitarios
		Obtener recursos cofinanciables para proyectos de inversión y/o administrativos
	1. Compromiso con la transparencia	Cumplir con la normatividad vigente aplicable
	2. Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables	
	8. Compromiso para mejorar constantemente en áreas de actividad claves.	
3. Compromiso de viabilidad financiera y económica a largo plazo	Optimizar los procesos	
APRENDIZAJE, DESARROLLO Y CLIENTE	6. Responsabilidad ante los trabajadores e individuos y comunidades afectadas por cultivadores y productores: no deforestación de áreas fundamentales para las necesidades culturales tradicionales o básicas de las comunidades locales.	Disminuir costos en compras
		Disminuir costo de venta por kilo
		Asegurar los retornos de las inversiones realizadas en los proyectos implementados.
		Cumplir con las metas corporativas (RSPO & SGC)
		Disminuir el % de rotación de mano de obra
Disponer de mano de obra calificada requerida para la ejecución oportuna de las actividades críticas		
Prevenir accidentes y enfermedades laborales por medio de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos.		

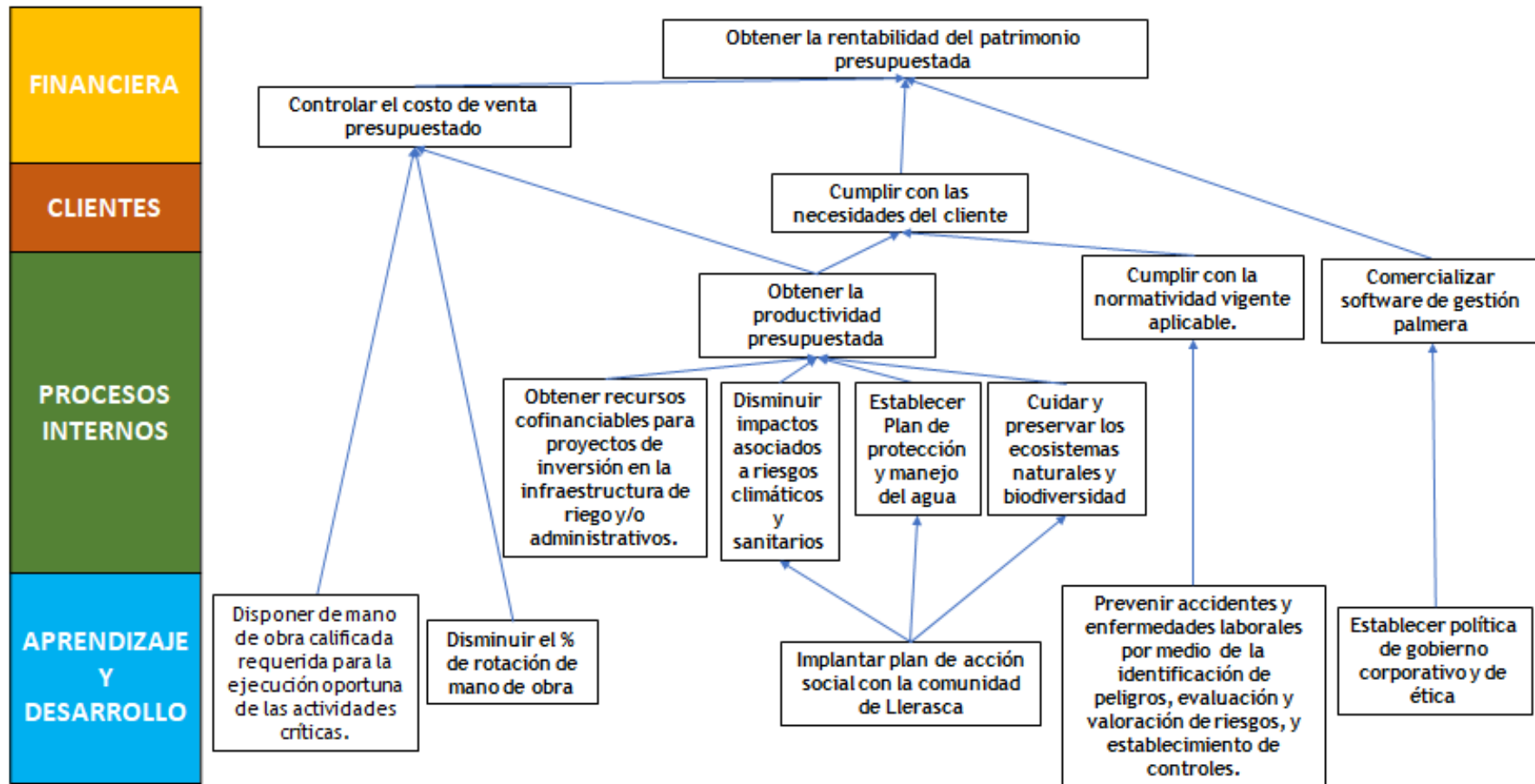
Al confrontar las líneas estratégicas que resultaron del análisis de materialidad se obtiene la inclusión del componente ambiental del estándar RSPO, y el componente de la gestión de gobierno corporativo y la gestión ética como componentes más amplios de la responsabilidad social corporativa. La alineación de principios y las líneas estratégicas propuestas se presentan a continuación.

PERSPECTIVA	PRINCIPIOS RSPO	MAPA ESTRATÉGICO ACTUAL
ECONÓMICA	3. Compromiso de viabilidad financiera y económica a largo plazo	Rentabilidad y generación de utilidad de la empresa Planeación estratégica que incluya inversiones en renovaciones, infraestructura de riego y otras obras de infraestructura
	4. Utilización de las prácticas idóneas por cultivadores y productores.	Uso e implementación de las mejores prácticas agronómicas para el manejo eficiente del agua, nutrición balanceada, prevención, control y manejo de plagas y enfermedades, establecimiento y manejo de coberturas
SOCIAL	6. Responsabilidad ante los trabajadores e individuos y comunidades afectadas por cultivadores y productores: no deforestación de áreas fundamentales para las necesidades culturales tradicionales o básicas de las comunidades locales.	Garantizar la seguridad y salud en el trabajo a trabajadores y contratistas Contribuir al desarrollo local sostenible por medio del entendimiento de las necesidades de los grupos de interés
	5. Responsabilidad medioambiental y conservación de los recursos naturales y biodiversidad: no deforestación de bosques primarios o áreas que contengan concentraciones significativas de biodiversidad (con especies amenazadas) o ecosistemas frágiles.	Cuidado y preservación de ecosistemas naturales y biodiversidad (Especies raras, amenazadas o envía de extinción y otros hábitats con altos valores de conservación) Plan de protección y manejo del agua
GOBIERNO Y GESTIÓN ÉTICA	1. Compromiso con la transparencia	Establecimiento de políticas de gobierno corporativo para accionistas y junta directiva
	2. Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables	El cumplimiento de leyes, regulaciones locales, nacionales e internacionales

15. PLAN ESTRATEGICO DE SOSTENIBILIDAD PROPUESTO

A partir del diagnóstico inicial de la empresa, el análisis de brechas contra el estándar RSPO y los resultados de materialidad, y tomando como plataforma el mapa estratégico actual de la empresa se presenta la propuesta del plan estratégico de sostenibilidad, que incluye el mapa estratégico con sus objetivos, acciones e indicadores propuestos.

15.1. Mapa estratégico propuesto



Mapa estratégico propuesto Palmas Montecarmelo SA

15.2. PLAN ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD PROPUESTO

15.2.1. Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Líneas Estratégicas	Objetivos	Acciones	Indicadores
Garantizar la seguridad y salud en el trabajo de empleados y contratistas	Prevenir accidentes y enfermedades laborales por medio de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, y establecimiento de controles.	Implementación de plan de trabajo en SST para cumplir con el marco legal colombiano, Decreto 1072 del 2015 (SG-SST)	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de frecuencia • Índice de severidad • Índice de lesiones incapacitantes
Consecución, selección y retención de mano de obra calificada labores campo	Disponer de mano de obra calificada requerida para la ejecución oportuna de las actividades críticas Disminuir el % de rotación de mano de obra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación del desempeño 2. Amarrar indicadores/rendimiento con evaluación del desempeño 3. Plan de revisión de perfiles y descripciones de cargo 4. Fomentar poliactividad en actividades de campo críticas 5. Incentivos al personal con base en el margen 	<ul style="list-style-type: none"> • % cumplimiento contratación personal vs requerimiento de personal Ppto • Ingreso - Egreso) / Total personal (Cosecha mtto campo y siembras nuevas)
Contribuir al desarrollo local sostenible por medio del entendimiento de las necesidades de los grupos de interés	Implantar plan de acción social con la comunidad de Llerasca	Trabajar en planes de acción social de la mano con la comunidad para promover el uso sostenible de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • % Avance plan de acción social
Establecimiento de política de gobierno corporativo y código de ética	Establecer política de gobierno corporativo y política de ética	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar política de gobierno corporativo 2. Implementar código ético y línea ética 	<ul style="list-style-type: none"> • % Cumplimiento de Política de gobierno corporativo y política de ética

15.2.2. Perspectiva procesos internos

Líneas Estratégicas	Objetivos	Acciones	Indicadores
Uso e implementación de las mejores prácticas agronómicas para el manejo eficiente del agua, nutrición balanceada, prevención, control y manejo de plagas y enfermedades, establecimiento y manejo de coberturas	Obtener la productividad presupuestada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer actividades de lean management (VSM, Trabajo estandarizado, y lecciones de un punto) en actividades críticas 2. Manejo de fertilización 3. Reducción en el uso de agroquímicos en campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de productividad U12M
Riesgo Climático y Sanitario	Disminuir impactos asociados a riesgos climáticos y sanitarios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de capacitación en manejo de plagas y enfermedades. 2. Ensayos en lotes para mejorar las condiciones del suelo y de captación de nitrógeno 	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia de marchitez sorpresiva y/o PC - hoja clorótica).
Planeación estratégica que incluya inversiones en renovaciones, infraestructura de riego y otras obras de infraestructura	Obtener recursos cofinanciables para proyectos de inversión en la infraestructura de riego y/o administrativos.	Implementación de proyecto para mejorar la eficiencia de la distribución de riego	<ul style="list-style-type: none"> • % Incremento ingresos operacionales
	Comercializar software de gestión palmera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer plan de marketing y mercado para nueva unidad de negocio 2. Propiciar venta a cliente y hacer implementación piloto 3. Plan de ventas y unidad de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • % Incremento ingresos no operacionales
Cumplimiento de leyes regulaciones locales, nacionales e internacionales	Cumplir con la normatividad vigente aplicable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de matriz de manera periódica. 2. Plan de cumplimiento normativo que incluya capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • % Cumplimiento de normas legales vigentes aplicables

Líneas Estratégicas	Objetivos	Acciones	Indicadores
Medio ambiente y cuidado del agua	Cuidar y preservar los ecosistemas naturales y biodiversidad (Especies raras, amenazadas o envía de extinción y otros hábitats con altos valores de conservación)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer estudio ambiental y social (Altos valores de conservación, Altas reservas de carbono) 2. Desarrollar estudio de riesgos geológicos, hídricos y atmosféricos. 3. Promocionar la preservación de especies en peligro. 4. Reforestar áreas colindantes 5. Generar campañas de limpieza en áreas vulnerables tanto cerca como lejos de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> • % Avance plan de impactos y aspectos ambientales
	Establecer Plan de protección y manejo del agua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un comité de trabajo para la elaboración de un plan de acción 2. Implementación del uso de tecnologías limpias a favor del uso racional del agua 3. Programas de sensibilización sobre el uso adecuado del agua en la planta y la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • % avance plan de manejo del agua en la plantación y en las rondas hídrica

15.2.3. Perspectiva clientes

Líneas Estratégicas	Objetivos	Acciones	Indicadores
Comprensión de las necesidades de las partes interesadas.	Cumplir con las necesidades del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento a las visitas de medición de satisfacción 2. Medición y toma de acciones sobre calidad de cosecha interna de los RFF enviados al cliente 3. Implementar proyecto para mejorar transporte de fruta 4. Mejorar vías de transporte interno por medio del mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente

15.2.4. Perspectiva financiera

Líneas Estratégicas	Objetivos	Acciones	Indicadores
Controlar el costo de venta presupuestado.	Controlar el costo de venta presupuestado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de reducción de costos y gastos 2. Revisión de VSM en actividades de campo para reducir tiempo en actividades e incrementar rendimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Control costo de venta presupuestado.
	Obtener la rentabilidad del patrimonio presupuestada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para cerrar préstamos de la empresa 2. Medir flujo de caja disponible con el que se pueda implementar proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • ROE (Retorno del Patrimonio)

16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es evidente que en la actualidad la empresa tiene una línea estratégica que busca mejorar sus acciones, cuenta con un plan estratégico que tiene como propósito fundamental fortalecer el talento humano de sus empleados, mejorar sus procesos de producción y comercialización, satisfaciendo las necesidades de sus clientes para que se vea reflejado en retornos financieros.

No obstante, por medio del ejercicio de participación de los diferentes grupos de interés, como la comunidad de Llerasca y los trabajadores de la empresa, ha sido posible identificar los temas relevantes que la empresa debe considerar en su estrategia que por medio de la gestión de la empresa se cree valor para la sociedad, y gestionar un modelo de responsabilidad social corporativa que esté alineado con los principios y criterios de la RSPO.

Así mismo, considerando las situación financiera de la empresa, el fenómeno del niño de los últimos cuatro(4) años y las cuantiosas inversiones en siembras y renovaciones, se ha considerado como que la línea estratégica más importante en estos momentos está orientada a generar rentabilidad y utilidad, implementando acciones como la reducción de costos y gastos, bloquear nuevos préstamos financiero, y realizar inversiones únicamente con flujo de caja libre, sin descuidar aspectos importantes como el cumplimiento del marco legal nacional e internacional, trabajar en diseñar e implementar una política de gobierno corporativo y política de ética, para obtener una estructura que permita promover nuevas unidades de negocio como la comercialización venta de sistemas de información para la gestión palmera que incentiven los ingresos no operacionales. Así mismo, seguir produciendo fruta de palma de aceite bajo la implementación de las buenas prácticas agronómicas que involucren el cuidado y la protección del agua, del ecosistema y la biodiversidad, en el marco de gestión ambiental, y diseñar un plan de acción social que involucre la comunicación entre empresa y grupos de interés,

Los componentes, social, ambiental, de gestión y gobierno, y económico se despliegan a lo largo de la propuesta del plan estratégico de sostenibilidad de Palmas Montecarmelo S.A. relacionando los principales objetivos que debe abordar la empresa en los próximos 5 años, interrelacionando aspectos como los principios y criterios del estándar RSPO, las líneas estratégicas actuales, y las que surgieron a partir del análisis de materialidad al involucrar los grupos de intereses prioritarios.

Lo anterior, proponer la revisión y validación nuevamente de la filosofía estratégica, visión, misión y valores corporativas, para identificar la necesidad de ajustarlos para que

sean consecuentes con el plan estratégico de sostenibilidad propuesto y pueda dar respuesta a sus grupos de interés.

17. BIBLIOGRAFÍA

- Macinni, A., Imperlini, E., Nigro, E., Montagnese, C., Daniele, A., Orrù, S., & Buono, P. (2015). Biological and Nutritional Properties of Palm Oil and Palmitic Acid: Effects on Health. *Molecules*, Editar.
- RSPO. (2013). *Interpretación Nacional para Colombia del Estándar RSPO 2013 de Principios y Criterios (P&C)*. Fedepalma.
- Scutti, S. (13 de Enero de 2017). CNN. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2017/01/13/nutella-defiende-el-uso-del-aceite-de-palma-considerado-un-potencial-problema-para-la-salud/>
- Taylor, M. (29 de Abril de 2018). *Compradores de palma deben buscar sostenibilidad, no prohibición, dice un grupo de conservación*. Obtenido de Reuters: <https://es.reuters.com/article/entertainmentNews/idESKBN1I00A9-OESEN>