



# Incorporación de Olam 2.0: Construyendo un futuro adecuado para Olam

El 2018 fue un año decisivo para Olam, marcado por 2 logros fundamentales:

Primero, avanzamos considerablemente al incorporar 6 imperativos clave para Olam 2.0, nuestro modelo de negocios renovado que es la base para la manera en la que nos organizamos, lideramos, competimos y crecemos en el mercado.

Segundo, desarrollamos un nuevo Plan estratégico para el período de 6 años (2019 a 2024), que está dividido en dos ciclos de 3 años. Este plan nos ayudó a tomar decisiones claras sobre “dónde jugar” y “cómo ganar”. Nuestra estrategia nueva es una tendencia e involucra un enfoque mucho más amplio sobre preferencias del consumidor en rápida evolución para salud y nutrición, etiquetado limpio, autenticidad, visibilidad de la cadena de suministro y trazabilidad y sostenibilidad; todas estas están impulsando una mayor predisposición por parte de los consumidores hacia los productos que son “adecuados para mí”, “adecuados para el planeta” y “adecuados para las personas/productores”.

Ambas iniciativas harán un futuro adecuado para Olam, y nos permitirán explorar las oportunidades y desafíos en nuestra industria.



**Sunny Verghese**

Cofundador y Director Ejecutivo del Grupo

En 2018, el equipo Olam (somos 74 500 en todo el mundo) se reunió para ofrecer estos resultados:

Volumen de ventas:  
32 867,6 ('000 mt)  
EBITDA: \$S1 235,8m  
Ganancias después de impuestos e intereses minoritarios (PATMI): \$S347,8m  
Flujos de caja sin financiamiento (FCFE): \$S1,1b

Los progresos significativos hacia las 6 prioridades de Olam 2.0 están detallados en el Informe anual 2017

Valor del capital no financiero para los accionistas  
– Capital

Una solución de sostenibilidad innovadora para los clientes B2B – AtSource

Nuestro nuevo Plan estratégico 2019 – 2024 (lanzado en enero de 2019)

# 2018 – hasta dónde hemos llegado

**En noviembre de 2019, festejaremos el aniversario número 30 de Olam. Durante estas 3 décadas, nos hemos convertido en una compañía líder que opera en el sector agroalimentario, con un portafolio único, una huella distintiva y capacidades diferenciadas.**

Estamos orgullosos de ser reconocidos por la producción agrícola sostenible, el origen y la gestión especializada de la cadena de suministro, a menudo, materias primas y componentes agrícolas exclusivos; hemos aumentado significativamente nuestros activos intermedios y ascendentes, y nuestra red directa e indirecta de 4,8 millones de agricultores nos ha proporcionado una ventaja global.

Actualmente, somos una "compañía con objetivos claros", concentrados en **Reimaginar la agricultura global y los sistemas de alimentación**. Nuestro objetivo requiere que averiguemos maneras que nos ayuden a producir más alimentos, semillas y fibras para cumplir con las demandas de una población en crecimiento utilizando significativamente menos recursos.

## Desempeño financiero del 2018

El año en revisión fue otro año agitado e inestable para la economía global y para la industria agroalimentaria. La continua incertidumbre en todo el consejo resultó ser más difícil que las condiciones previstas del mercado. La imprevisibilidad en la esfera geopolítica con tensiones comerciales prolongadas entre EE.UU. y China, precios deprimidos de la materia prima, un aumento en el entorno de las tasas de interés, una continua inestabilidad de las divisas en algunos países y patrones climáticos impredecibles todo esto contribuyó a generar estos factores adversos. A pesar de que estos factores afectaron nuestro rendimiento financiero, nuestros resultados fueron bastante sólidos bajo las circunstancias.

Aunque logramos un incremento continuo en las ventas con un claro aumento de volumen e ingresos, lo que nos permitió desarrollar una gran escala, nuestro rendimiento final estuvo por debajo de las expectativas, especialmente en la segunda mitad del año. Sin embargo, el manejo prudente de nuestro balance general, la generación de un flujo de caja libre, sólido y positivo y un apalancamiento mejorado, nos han posicionado bien para emprender nuestra estrategia renovada 2019-2024.

El menor rendimiento financiero en 2018 también debe considerarse en relación a un buen rendimiento en el 2017, que también incluyó ganancias únicas significativas. En 2018, aumentamos nuestros ingresos y volúmenes un 16,0% y 45,9% respectivamente, y fortalecimos nuestras posiciones líderes en varias Unidades de Negocios generando un crecimiento rentable. Si bien el EBITDA fue menor por un 6,9%, debido a un mejor rendimiento del cacao, los alimentos envasados y los productos madereros, fue compensado por una contribución menor del maní, café, arroz y el negocio de los lácteos. De esta manera, nuestra disciplina operativa nos permitió mantener las ganancias del EBITDA/IC a un 8,1%.

El menor margen EBITDA tuvo como resultado una reducción en las PATMI operativas (las PATMI excluyendo elementos excepcionales) de un 19,7%. Las PATMI informadas disminuyeron un 40,1% frente al año anterior, ya que las PATMI del 2017 incluyeron ganancias significativas excepcionales de S\$149,2 millones. Nuestra rentabilidad sostenida y la generación de fuertes flujos de caja libre nos permitió sugerir un dividendo complementario de 4,0 centavos por acción, manteniendo un dividendo total de 7,5 centavos por acción para el 2018.

Nuestro enfoque específico en la optimización de capital y generación de efectivo resultó en fuertes Flujos de caja libre para la empresa (Free Cash Flow to Firm, FCFF) positivos de S\$1,5 billones y un Flujo de caja libre patrimonial (Free Cash Flow to Equity, FCFE) de S\$1,1 billones. También fortalecimos nuestro balance general al reducir la deuda neta S\$813,7 millones y adaptándolo 1,32 veces.

Continuamos balanceando el crecimiento de imperativos a corto y largo plazo al invertir en nuestros negocios de prioridad al mismo tiempo que dejamos negocios complementarios y sin prioridad y los bienes relacionados. Las adquisiciones destacadas del año incluyeron adquirir un 30,0% de las acciones del segundo procesador de anacardo más grande de Vietnam, Long Son. Las desinversiones que liberaron efectivo para la reinversión incluyeron nuestra empresa conjunta SIFCA en África y PT ACE en Indonesia.

Cuando analizamos nuestro desempeño en el 2018, estamos orgullosos de nuestros logros a pesar de los desafíos que enfrentamos.

También estamos orgullosos del progreso que tuvimos al impulsar nuestro modelo de negocios renovado, Olam 2.0. Nos centramos en incorporar 6 prioridades que nos ayudarán a tener ventaja y lograr nuestro objetivo vigente de maximizar el valor intrínseco a largo plazo para nuestros accionistas permanentes.



## Prioridades de Olam 2.0: resumen de logros

1

El desarrollo de una innovadora declaración de impacto integral para ayudarnos a **centrarnos en una serie de impulsores más amplia** de valor a largo plazo más allá del Capital Financiero

2

**Situar a la sostenibilidad en el centro de nuestro negocio** al incorporar nuestro Objetivo nuevo a través del programa de volver a imaginar; el lanzamiento de Olam AtSource, una propuesta para clientes diferencial; además de asegurar el primer préstamo relacionado con la sostenibilidad de Asia (US\$500 millones)

3

**Centrarse en impulsar la excelencia operativa** en toda la compañía; estos esfuerzos nos han ayudado a desarrollar y hacer un seguimiento de las "medidas importantes", lograr ahorro de costos considerables y eficiencias del activo circulante junto a controles de negocios mejorados

4

**Líder en la alteración digital del sector**, con hasta 40.000 agricultores y recolectores micro que se benefician de "Olam Direct", nuestro modelo de originación digital. La transformación digital de la Compañía en 2018 también tuvo resultados sólidos en el área de realizar cadenas completamente digitales para alimentos, semillas y productos de fibras que le entregamos a nuestros clientes

5

**Continuar mejorando nuestra cultura, valores y espíritu** al invertir e incorporar la "Founder's Mentality"<sup>TM</sup> (mentalidad del fundador) en toda la Compañía

6

**Alineación con la estrategia fortalecida** y una mayor coherencia en la organización a través de 4 Comunidades de Prácticas transversales (Upstream -ascendente-Trading -comercial-, Customer Engagement -compromiso con el cliente- y Founder's Mentality -mentalidad del fundador-TM); y 4 grupos operativos (Sostenibilidad, Digital, Rentabilidad, Productividad del Capital e Informes integrados)

## Incorporación de Olam 2.0: progreso hasta la fecha sobre las 6 prioridades

1

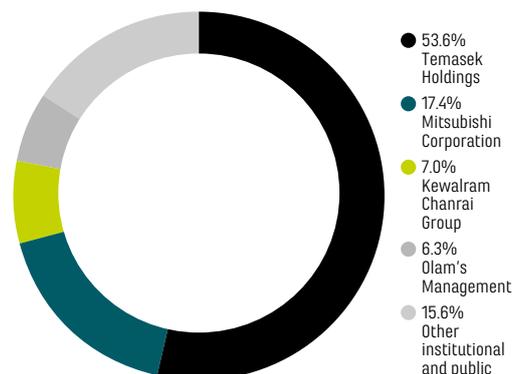
### Centrarse en impulsores de valor a largo plazo

Tal como describo en mi Análisis como Director Ejecutivo en el Informe Anual 2017, creemos que para crear valor a largo plazo, está claro que debemos gestionar activamente un conjunto más amplio de impulsores aparte del Capital financiero y económico (patrimonio neto, deuda y activos tangibles) que incluye **Capital manufacturado** (el inventario de las fábricas, fincas, equipos, etc.), **Capital intelectual** (I&D, patentes, derechos de autor, etc.), **Capital intangible** (marca, reputación, conocimientos técnicos, etc.), **Capital humano** (motivación y compromiso de los empleados, tasas de deserción, desarrollo de capacidad, cultura, espíritu, capacidad de innovar, etc.), **Capital social** (relación entre la compañía y todas sus partes interesadas incluidas las comunidades, relaciones gubernamentales, clientes y otros socios de la cadena de suministro) y **Capital natural** (incluida la huella de carbono, agua y desechos de la compañía y el costo de estos factores externos).

Actualmente es incluso más importante comprender e impactar valor tanto en los Capitales financieros como en los no financieros, especialmente en un mundo en el que los negocios deben cumplir con las crecientes expectativas de las partes interesadas. Se espera que estemos orientados hacia la meta, una fuerza de bien, un agente de cambio y una compañía que en su estrategia le da prioridad a los problemas ambientales y sociales, no como una iniciativa de sostenibilidad o CSR por aparte.

En 2017, en nuestro primer Informe Anual integral, comenzamos a informar respecto de los 6 Capitales no financieros que se describen arriba. Esto nos ayudó a comprender tanto el capital financiero que obtenemos como compañía, los activos estratégicos que estamos

### Nuestros accionistas - un grupo diversificado y solidario con un horizonte de inversión a largo plazo



logrando al invertir en estos capitales que se convertirán en valor futuro, y el valor que creamos para todas nuestras partes interesadas. Este enfoque y medida resultó ser útil internamente y ayudó a las partes interesadas externas a comprender mejor nuestro negocio.

A pesar de este avance, nuestros informes de evaluaciones aún están centrados en medir rendimientos; en lugar de resultados o efectos. Esto

hace que sea más difícil expresar compensaciones entre los diversos capitales cuando evaluamos una decisión de inversión o una decisión de asignación de capital en particular. Durante el transcurso del año, el grupo de trabajo a cargo de la declaración de impacto integral (un equipo interdisciplinario), trabajó en conjunto para desarrollar la **Declaración de impacto integral (Integrated Impact Statement, IIS)** detallada en las páginas 108 a 110. Para mejorar nuestro enfoque y metodología de la IIS, nos comparamos con otras compañías que también buscan medir estas formas de capital más amplias. Las principales 2 maneras de medición que estas compañías tomaron incluyen la "Declaración de valor agregado" (Value Added Statement, VAS) y la "Declaración integral de pérdidas y ganancias" Integrated Profit and Loss

Statement, IP&L). A pesar de que estas declaraciones son útiles en términos de un panorama a corto plazo, estos enfoques no tienen en cuenta su impacto y dependencias en los capitales a largo plazo.

Nuestro objetivo es ampliar nuestro enfoque más allá de los flujos a corto plazo (p. ej., huella ambiental en un año) a las existencias y dependencias (p. ej., el impacto en el ecosistema local/global a lo largo del tiempo y dentro de los Límites Planetarios). Por lo tanto, la IIS proporciona un modelo para la IP&L y un balance general para cualquier operación, lo que nos permite ver si estamos añadiendo o erosionando las reservas de capital de las que dependemos para crear valor futuro cuando se lo mide frente a conceptos como Ingresos para vivir y Límites Planetarios. En 2019, pretendemos ampliar la IIS a más Unidades de negocios de Olam.

“La capacidad de las organizaciones de generar valor sostenible depende de la naturaleza y de la sociedad. A través de la Declaración de impacto integral, Olam quiere dar pasos importantes para medir las dependencias y los impactos del negocio en el Capital Natural, Social y Humano sobre el cual depende el futuro.”

### Jessica Fries

Directora ejecutiva, Proyecto del Príncipe para una Contabilidad Sostenible (A4S<sup>1</sup>). Establecido por Su Alteza Real, el Príncipe de Gales

## 2

### Hacer que la sostenibilidad sea una parte fundamental de nuestro negocio

En Olam, nuestra estrategia de negocios y nuestra estrategia de sostenibilidad confirman una sola estrategia. En 2017, después de conclusiones extensivas internas y externas con nuestras principales partes interesadas, redefinimos nuestro Propósito como "Reimaginando la Agricultura Global: Creciendo Responsablemente". En 2018, renovamos nuestra estrategia para los próximos 6 años, y rearticulamos nuestro Propósito para "**Reimaginando la agricultura global y los sistemas de alimentación**". Esto significa como nosotros, como una compañía, podemos ayudar a producir más alimentos, semillas y fibras reduciendo considerablemente los recursos, reduciendo los residuos alimenticios, fomentando la biodiversidad, abordando el cambio climático y transformando los medios de vida de los agricultores.

En nuestro nuevo marco CR&S<sup>2</sup> (ver página 15), hemos enlazado nuestro Propósito con 3 resultados que queremos generar, las 10 áreas materiales en las que nos centraremos, el impacto de cada Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU<sup>3</sup> y las diversas políticas y estándares que respaldarán nuestras acciones.

Creo que el Sistema de agricultura y alimentos global está quebrantado. Actualmente, la agricultura, silvicultura y otros usos de la tierra significan el 25% de los gases de efecto invernadero<sup>4</sup> causados por actividades humanas. La agricultura también significa un 71% de las extracciones de agua dulce<sup>5</sup>, mientras que el Índice del Planeta Vivo del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) indica que "de todas las especies vegetales, de anfibios, reptiles, de aves y mamíferos que se extinguieron desde el 1500 d.c., el 75% fueron dañadas por la sobreexplotación o la actividad agrícola o ambas".

Y aún así, 1 de cada 9 personas se acuesta hambriento todos los días (821 millones de personas), una cantidad que fue aumentando durante los últimos 3 años<sup>6</sup>, mientras que un tercio de la comida que producimos se desperdicia (valuada tan solo por debajo de US\$1 trillón)<sup>7</sup>. Aproximadamente 2 billones de personas sufren de deficiencias de vitaminas y micronutrientes<sup>8</sup>, y más de 1,9 de personas tienen sobrepeso o son obesas<sup>9</sup>, con una alta prevalencia de retraso en el crecimiento y la emaciación en niños en países en desarrollo; todas estas cosas son manifestaciones de este problema. Además, no le ponemos precio al costo de los factores externos (los beneficios que obtenemos de la naturaleza) incurridos al producir nuestros alimentos. En nuestro último Informe anual, expliqué este contexto con más detalles.



## Nuestro marco de sostenibilidad

Objetivo	Reimaginar la agricultura global y los sistemas de alimentación										
Resultados del objetivo	Agricultores y sistemas alimenticios prósperos			Comunidades prósperas			Regeneración de los seres vivos				
Áreas materiales	Oportunidad económica	Trabajo seguro y decente	Educación y habilidades	Salud y nutrición	Diversidad e inclusión	Acción climática	Ecosistemas saludables	Suelo saludable	Agua	Reducción de desechos	
Impacto sobre las ODS de la ONU	   	 	  	 	 	 	 	 	 	 	 
	<b>Facilitadores</b>										
Estándares de las políticas	Salud y seguridad		Calidad y seguridad alimenticia			Trabajo		Paisajes vivos			
Agricultores	Carta de Bienestar de Olam										
Plantaciones	Código de Plantaciones, concesiones y de fincas de Olam										
Proveedores	Código de proveedores										
Fábricas y lugares de trabajo	Política de calidad, medio ambiente, seguridad y salud (QEHS)										

En el 2018 y 2019, una gran cantidad de informes sobre logros exigieron una mayor urgencia para abordar estos problemas:

- **Tres informes<sup>10</sup> ofrecían pruebas claras de que existe una gran diferencia entre 1,5° y 2°C de calentamiento global en el impacto climático.** Cuando se pasan determinados límites, el bucle de retroalimentación podría impulsar al clima del planeta hacia un supuesto “invernadero” con temperaturas que podrían aumentar entre 4 a 5°C con un impacto devastador en la seguridad de la alimentación global.
- **El Informe sobre riesgos globales del Foro de Economía Mundial 2019** señaló que los riesgos ambientales representaban 3 de los 5 riesgos principales de acuerdo a la probabilidad y 4 de los 5 riesgos principales de acuerdo a la gravedad del impacto.
- **Advertencias sobre las amenazas a la biodiversidad, claves para mantener los ecosistemas y el suministro de alimentos a nivel mundial** El informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) sobre la biodiversidad, destacó la excesiva dependencia en unas pocas especies de flora y fauna con otras en peligro de extinción: “una menor biodiversidad significa que las plantas y los animales están más vulnerables a las plagas y enfermedades...la creciente pérdida de biodiversidad para los alimentos y la agricultura ponen en riesgo la seguridad alimenticia y la nutrición”.

Como una industria que depende de los insectos para la polinización, no podemos ignorar la seria advertencia de que “en la actualidad, un tercio de todas las especies de insectos está en peligro de extinción”<sup>11</sup>. Solamente la acción decisiva puede

evitar un colapso catastrófico de los ecosistemas de la naturaleza que debe incluir la restauración de las áreas silvestres y una reducción drástica del uso de pesticidas y fertilizantes químicos.

- **Más de 30 científicos destacados de todo el mundo en la Comisión EAT Lancet** llegaron a un consenso científico para definir una dieta saludable dentro de los límites de un sistema de alimentación sostenible y para revertir la creciente tendencia de enfermedades y muertes ancladas en dietas escasas de nutrientes y sistemas de producción ambientalmente insostenibles. Las metas basadas en la ciencia, por ejemplo, proteína de animal drásticamente limitada para determinadas poblaciones, recomendaron una reducción significativa del consumo de azúcar.

Por lo tanto, el lanzamiento de nuestra **Política de paisajes vivos (Living Landscapes Policy, LLP)** en marzo de 2018, no podría ser más oportuna. La implementación de la Política tiene como finalidad lograr 3 Objetivos que apoyen la **coexistencia de agricultores exitosos y comunidades prósperas con la regeneración de los seres vivos**. Creemos que LLP será un enfoque pionero en nuestro sector, que se aplicará en todos los productos y abarcará nuestras plantaciones y fincas, además de nuestra red de suministro extensiva de terceros. Como fue desarrollado con varios aportes de partes interesadas, representa un cambio radical en nuestra ambición de devolverle más a los sistemas agrícolas y alimenticios de lo que se quita. Para obtener más información, consulte la sección Capital natural en las páginas 92 a 100.

1. Establecido en 2004 para tomar decisiones de negocios sostenibles con normalidad y ampliar las medidas en las finanzas globales y en la comunidad contable.
2. Informe de responsabilidad corporativa y sostenibilidad.
3. Objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (ONU).
4. IPCC: [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/ipcc\\_wg3\\_ar5\\_chapter11.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/ipcc_wg3_ar5_chapter11.pdf)
5. FAO: <http://www.fao.org/3/a-i7959e.pdf>
6. El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2018: <https://www.who.int/news-room/detail/11-09-2018-global-hunger-continues-to-rise--new-un-report-says>
7. Protocolo sobre la pérdida y desperdicio de alimentos: <http://www.flwprotocol.org/why-measure/>
8. FAO: <http://www.fao.org/3/x0245e/x0245e01.htm>
9. WHO: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>
10. Nature Geoscience, July; study released in the Proceedings of the National Academy of Sciences, co-authored by 16 Earth System scientists: IPCC Report, October.
11. Francisco Sanchez-Bayo of the University of Sydney and Kris Wyckhuys of the University of Queensland in Australia.

Una iniciativa clave bajo el LLP fue el trabajo realizado por el equipo de CR&S y de socios expertos para desarrollar un enfoque basado en el riesgo para darle prioridad a las acciones en la deforestación de la cadena de suministro. Muchos de los esfuerzos recientes del sector privado para abordar la deforestación tropical se basan en información retroactiva sobre la pérdida de árboles. Nuestro enfoque del **índice de riesgo de pérdida de bosques (Forest Loss Risk Index, FLRI)** presenta una metodología para cambiar el enfoque hacia el riesgo futuro de deforestación, para poder tomar medidas antes de que se pierdan los árboles.

Tanto la LLP como el FLRI contribuirán con **AtSource** (lanzado en abril de 2018), que creemos que es la solución de suministro sostenible más completa en el mercado para consumidores B2B. Tiene la capacidad de rastrear el impacto ambiental y social de un solo producto en cada etapa de su recorrido. Poder realizar las estructuras extensivas para proporcionar estos datos fue difícil, pero generó mucho Capital intelectual e intangible, y unió a equipos de distintas cadenas de suministro para ofrecerle a los clientes la capacidad de mejorar y asegurar sus cadenas de suministros en colaboración con Olam, con respuestas extremadamente positivas.

### Nuestro modelo Re-imagine

Para poder darle vida a nuestro Objetivo, nuestro Equipo de Comunicación Corporativa con el apoyo de Recursos Humanos lanzó una iniciativa importante; el Equipo de Funciones de responsabilidad y sostenibilidad corporativa se unió cuando lanzaron el **Programa Re-imagineers (volver a imaginar)** de toda la compañía que tiene la finalidad de llegar a los **38.000** empleados a tiempo completo con talleres de lluvia de ideas sobre cómo podemos **volver a imaginar los sistemas alimenticios y la agricultura global**.

El programa está dirigido por más de 500 milenials de Re-imagineer y ha impulsado un mayor sentido de la inclusión, inspiración y orgullo, en donde incluso los colegas que no están involucrados en iniciativas de sostenibilidad, como aquellos en comercio, contabilidad, logística y otras funciones, sienten que contribuyen con las mejoras de primera línea para los agricultores, las comunidades y nuestro planeta. Se están abordando y organizando para producir nuestra guía de estrategias Re-imagine que se lanzará más adelante este año.

### Hay mucho más por hacer

A pesar de estos logros, sabemos que estamos lejos de la perfección. De hecho, hace unos 10 años, teníamos la Visión de que para el año 2020, tendríamos cadenas de suministro completamente sostenibles. Pero ahora el mundo nos puso una fecha límite, el año 2030, en el que todos debemos lograr los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Nuestro marco de sostenibilidad y 10 áreas materiales nos proporcionan un plan de acción, pero aún estamos afrontando asuntos que incluyen vivir frente a los ingresos mínimos, y cómo mejorar los derechos humanos en cadenas de suministros de terceros en las que no tenemos visibilidad. Nuestro Código de Proveedores ahora abarca más del 80% de todos los volúmenes de prioridad pero esto todavía depende de la integridad de nuestros proveedores. Nuestro Equipo de cumplimiento actualmente está trabajando con las Unidades de negocios y la Función CR&S para fortalecer las capacitaciones y auditorías.

Un viaje reciente a África occidental provocó emociones contradictorias. Podemos estar orgullosos del impacto de nuestros programas en los medios de vida de los agricultores, aproximadamente 445.900 pequeños propietarios en todo el mundo se están beneficiando de programas para aumentar el rendimiento y los ingresos, pero siguen imposibilitados y muchos todavía viven en casas que no tienen agua corriente, saneamiento y niños desnutridos.

Oxfam<sup>1</sup> recientemente lanzó una puntuación agroindustrial en la que Olam recibió los puntajes más altos en 4 de 5 categorías entre nuestros pares. Sin embargo, a pesar de que tuvimos el primer puesto en la categoría de pequeños propietarios, en el que se reconoció La Carta de Bienestar de Olam, nuestros puntajes fueron muy bajos debido, en parte, a la falta de indicadores de ingresos de vida y medidas de valores que van a los agricultores, en particular cuando los precios son tan bajos y el costo de producción es alto. En nuestra sección sobre Capital social y en los segmentos de la Revisión de negocios en este Informe, se investigan las dinámicas de la Demanda de Suministros y se destacan los diversos modos que buscamos para mejorar los ingresos de los agricultores. A pesar de que ya estamos proporcionando varios servicios sociales, financieros y de infraestructura para ayudar a que las comunidades prosperen, reconocemos que debemos comprender mejor el impacto y no solo informar los resultados logrados.

1. <https://www.oxfamamerica.org/press/press-releases/top-agribusiness-companies-have-room-improve-meet-industry-sustainability-standards-sourcing/>



## Colaboración y creación conjunta

No podemos volver a imaginar la agricultura global y los sistemas alimenticios por cuenta propia. Debemos diseñar en conjunto y crear asociaciones y enfoques conjuntos para ayudar a que todos los agricultores progresen. Cada escenario y cadena de suministro es distinta y necesita un enfoque personalizado apoyado por nuestras aspiraciones sociales y ambientales mutuamente acordadas, junto a una comprensión de las necesidades de los agricultores. Olam ya tiene más de 50 asociaciones que le ayudan a lograr esto.

También debemos galvanizar a aquellos más allá de los sectores agrícolas y alimenticios, que es el motivo por el cual comencé mi período de 2 años como Presidente

“ **Nada que esté escaso de cambios sistemáticos nos ayudará a prepararnos para el futuro y a sostener los sistemas agrícolas con los que todos contamos. Muy simple, debe ser Reimaginado.** ”

del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible en enero de 2018. Las acciones deben ocurrir en todos los niveles:

- la industria debe cambiar realizando coaliciones en las que cada participante del sector agrario y alimenticio, o del sector energético, o del sector automotriz, etc. pueda elaborar planes para reducir nuestras huellas ambientales.
- Entonces, las sociedades civiles, ONG y el sector privado también debe formar colaboraciones para trabajar en conjunto para fomentar el impacto, como la Coalición para la Alimentación y el Uso de la Tierra que aprovecha la experiencia de varios grupos y organizaciones centrales incluida la fundación EAT, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y el Instituto de Recursos Mundiales (WRI).
- También necesitamos que los científicos e investigadores ofrezcan soluciones innovadoras que sean prácticas y basadas en soluciones, que puedan resolver estos problemas intratables y me enorgullece saber que el Premio de Alimentos de Olam para la Innovación en la Seguridad Alimenticia del 2018/2019 atrajo a más de 40 participantes.
- Finalmente, el gobierno y los encargados de formular políticas deben crear un ambiente propicio que modificará el comportamiento de las corporaciones y de las personas a través de intervenciones de políticas incluida la divulgación obligatoria de las huellas de carbono, el precio del carbono, etc. como lo hace Singapur.

## 3

### Impulsar la excelencia operativa en la compañía

A lo largo de las últimas 3 décadas, la transformación de Olam fue extraordinaria: de un comerciante pequeño, a un gerente en la cadena de suministros global, luego a uno de los mayores sembradores del mundo y actualmente un procesador principal de materias primas agrícolas de especialidad. También proporcionamos más servicios y soluciones con valor agregado a nuestros clientes. Generar la excelencia operativa como una competencia básica es fundamental para nuestra capacidad de ejecutar nuestra estrategia y de proporcionar un rendimiento constante.

En 2018, nos centramos en 4 aspectos: i) desarrollar parámetros que afecten a cada uno de nuestros centros de ganancias; ii) impulsar programas de rentabilidad sostenible; iii) mejorar la productividad del capital de trabajo; y iv) fortalecer los controles de negocios.

Hemos desarrollado cuadros de rendimiento digitales para ayudar a revisar y controlar nuestros negocios. También desarrollamos un Marco de inclinación al riesgo revisado que abarca las condiciones y lineamientos límite de cada categoría de riesgo y los componentes de eventos de riesgo. El cuadro de grupo de riesgo y el cuadro de mando de riesgo empresarial son informes clave para el Equipo de Gestión, la Comisión delegada de riesgos y la Comisión completa para controlar y supervisar los riesgos que asume y gestiona la compañía en el curso de sus negocios. El Marco integrado de garantía supervisado por la Comisión de Auditoría y Cumplimiento del Consejo también fue muy útil para seguir mejorando el marco de control en la compañía.

Otras contribuciones significativas a nuestra Excelencia operativa, nuestro Cumplimiento, Auditorías internas, TI, Información y Seguridad, las funciones del área Legal y de Riesgo proporcionan una guía para nuestros negocios y nos resguardan de nuestro personal y operaciones. Las nuevas regulaciones de comercio y privacidad como MIFID II y el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE, fue un mayor fortalecimiento de nuestras capacitaciones de Sanciones y penas contra el soborno y la corrupción (ABC), también uno de los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas del que somos signatarios.

Las iniciativas que se mencionan arriba nos ayudaron a crear un carácter de urgencia y de mejora continua. Esto ayuda a reducir errores, aumenta la velocidad, libera el ancho de banda, acrecenta nuestro aprendizaje y mejora la previsibilidad del desempeño, lo que reduce costos e impulsa el crecimiento rentable.

### 4

#### Encabezar la transformación digital del sector

En 2018, la transformación digital de la compañía prosiguió a un ritmo acelerado en 3 áreas: Olam Direct, Olam Inside and Olam Forward.

Las iniciativas bajo Olam Direct se centraban en 5 proyectos, específicamente: i) Adquisición digital; ii) Almacenamiento digital; iii) Trazabilidad de Olam; iv) Origenación digital; y v) Sistema de información de agricultores de Olam (Olam Farmer Information System, OFIS). El objetivo del proyecto de Origenación digital es encabezar la transformación digital del sector. En 2018, hasta 40 000 agricultores y pequeños recolectores se beneficiaron de "Olam Direct", nuestro modelo de origenación digital. Cuando integremos estos 5 proyectos, lograremos digitalizar nuestra cadena de suministro completa a lo largo del tiempo.

En el segmento interno de Olam, las 2 iniciativas que fueron digitalizadas son: i) AtSource (descrito en un segmento anterior); ii) Portales de participación digital de clientes, una iniciativa de comercio electrónico que se lanzó en 4 negocios que incluye Nueces comestibles, Especias, Cacao y Café. Estos portales de comercio electrónico nos permiten acceder a un conjunto nuevo de clientes de pequeña y mediana escala.

En Olam Forward, trabajamos en 3 iniciativas incluidas i) Fábricas inteligentes; ii) Fincas inteligentes; iii) Cadenas de suministro inteligentes. El AgriPad y los monitores portátiles que son herramientas de gestión de datos, nos ayudaron en la toma de decisiones impulsada por datos de desempeño en nuestras operaciones ascendientes de agricultura y plantación, utilizando datos de drones, información de plantaciones, uso de fertilizantes, tiempo y clima, producción y cosecha para tomar mejores decisiones de gestión de calidad de las fincas. El mantenimiento preventivo y predictivo utilizando sensores IoT<sup>1</sup> en los motores en nuestras fábricas ya tiene como resultado importantes ventajas en la rentabilidad.

### 5

#### Fomentar nuestra cultura, valores y espíritu

En el centro de nuestro éxito está nuestro personal. Creemos que tenemos los mejores talentos en nuestra industria con conocimientos profundos y experiencia tanto en productos agrícolas de especialidad como generales. Estamos centrados en desarrollar el potencial de los empleados al máximo, en todos los niveles de la organización.

Durante mucho tiempo hemos estado orgullosos de nuestra cultura en Olam, y valoramos nuestro espíritu emprendedor, recompensamos la perseverancia y ambición y fomentamos la innovación y los cambios para ser líderes. Por eso, nos complació ver que los puntajes de compromiso mejoraron en el 2018 comparados con el 2017. Creemos que sí podemos hacer que nuestros empleados pasen de estar satisfechos a estar comprometidos e inspirados, veremos mejoras significativas en la productividad, motivación y propiedad. Nuestro Objetivo es nuestro medio principal a través del cual esperamos que los empleados se motiven cuando le encuentren un sentido a su trabajo y vean la diferencia que pueden hacer. El programa Re-Imagineers que se describe anteriormente para incorporar nuestro Objetivo es fundamental para este plan.

Es muy importante mantener el espíritu de la Mentalidad del fundador™ para lograr una organización motivada. En 2018, un CoP especializado comprometió a varios de nuestros talentos directivos de distintas secciones para evaluar el estado de la Mentalidad del fundador™ en la empresa. El 96% participó de la evaluación que fue seguida de 112 discusiones intensas grupales que abarcaban todos nuestros países, Unidades de negocios, Funciones, roles y niveles. En base a estas evaluaciones y discusiones grupales, se realizaron 8 discusiones grupales centradas como parte de una evaluación cualitativa para profundizar sobre los principales temas y asuntos que surgieron. El resumen del resultado de este ejercicio mostró que Olam tiene un puntaje muy alto en su insurgencia.



Un taller de Reimaginar en Ghana, donde nuestros voluntarios fueron capacitados en el negocio para hacer una lluvia de ideas para volver a imaginar la agricultura global y los sistemas de alimentación.

1. Internet de las cosas



Hay tres elementos fundamentales que impulsan la Mentalidad del fundador, estas son i) Insurgencia; ii) Obsesión con la primera línea; y iii) Mentalidad de propietario.

**La insurgencia** se motiva por i) una misión audaz; ii) ser “quisquilloso”; y iii) y tener horizontes ilimitados. Olam tuvo un puntaje en el cuartil superior en Insurgencia, con un 88% de los empleados motivados por nuestro Propósito y el 94% motivado por nuestra Visión. También recibimos puntajes en el cuartil superior en ser “quisquilloso” o estar al límite, donde se consideró que Olam tiene capacidades diferenciales de calidad mundial.

**La obsesión con la primera línea** está motivada por i) tener un empoderamiento de las primeras líneas; ii) estar dispuesto a hacer experimentaciones constantes; y iii) apoyar al cliente y los proveedores. Tuvimos un puntaje muy alto en el empoderamiento de las primeras líneas con una evaluación de 72% que indica que contratamos a los talentos adecuados para las funciones en las primeras líneas y están apoyados por los recursos adecuados. También tuvimos un puntaje en el cuartil superior en experimentaciones constantes ya que la cultura de Olam fomenta la toma de riesgos y la experimentación. El apoyo al cliente y los proveedores fue evaluado como muy bueno, sin embargo, solo un 57% cree que la opinión del cliente está representada en nuestras decisiones clave.

**La mentalidad de propietario** está motivada por 3 factores: i) estar centrado en los costos y en el dinero; ii) tener una inclinación por la acción; y iii) tener una oposición a la burocracia. Tuvimos un buen puntaje en estar centrados en los costos y en el dinero y tuvimos puntajes bajos desde la última evaluación realizada en 2015 en tener una inclinación por la acción y una oposición a la burocracia.

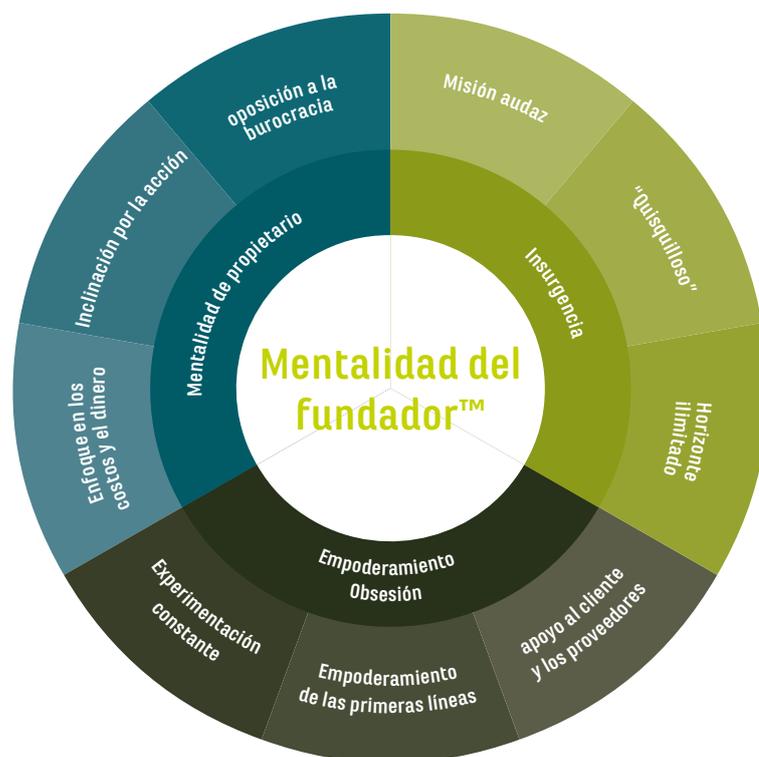
Si bien estamos satisfechos de que en Olam, la Mentalidad del fundador™ en general se mantiene fuerte, en base a estos comentarios, hemos identificado asuntos clave para mejorar. Por lo tanto, designamos intervenciones específicas y desarrollamos 18 “batallas pequeñas” para implementar con el prototipo que se utilizará durante el período de marzo a mayo de 2019. En base a estos conocimientos, escalaremos y replicaremos el modelo en todo Olam.

## 6

### Fortalecer la alineación

En 2018, nos centramos en fomentar la coherencia organizativa en toda la compañía a través de 4 Comunidades de Práctica “CoPs” intersectoriales (en Upstream -ascendente-, Trading -comercial-, Customer Engagement -compromiso con el cliente- y Founder’s Mentality -mentalidad del fundador) y 4 grupos operativos (Sostenibilidad, Digital, Rentabilidad, Productividad del Capital e Informes integrados). Las diversas funciones en la empresa (incluido RR. HH., Finanzas y Contabilidad, Tesorería, Impuestos corporativos, Auditorías internas, Cumplimiento con el mercado, Seguros, Servicios técnicos y fabricación (MATS), CR&S, Comunicación corporativa, Aérea Legal y de Cumplimiento, Relaciones con los inversores, Asuntos corporativos, Desarrollo de negocios e inversiones estratégicas, TI, Servicios de negocios globales de Olam) se centraron en el 2018 en asociar al negocio y en hacer que el negocio sea exitoso.

Nuestros equipos de directivos, incluidos ExCo, OpCo and ManCom<sup>1</sup>, mejoraron su eficacia y aspiran a que les vaya aún mejor en administrar a la compañía para que siga avanzando.



1. Comisión ejecutiva; Comisión operativo; Comité de gestión

# Reimaginando a Olam:

## Nueva estrategia de 6 años para generar valor desde el entorno del consumidor del futuro

### Desarrollando hacia el 2024 y más adelante

Como parte de una cadencia regular, cada 3 años, revisamos y renovamos nuestra estrategia, desarrollando un plan de 6 años dividido en dos ciclos de 3 años. En 2018, asumimos una revisión comprensiva del negocio y en enero de 2019, anunciamos nuestro Plan estratégico 2019-2024.

El plan está basado en la función fundamental que tenemos en las cadenas de valor de la agricultura: el suministro de materias primas de distintas partes del mundo, transportarlas y procesarlas en productos agrícolas e ingredientes especializados para fabricantes, marcas multinacionales, minoristas y otros. En particular, se desarrolló como respuesta directa a una cantidad de preferencias en constante evolución de los consumidores, además de los avances tecnológicos que afectan tanto al comportamiento de compras como a la producción de alimentos y fibras.

Las preferencias de los consumidores incluyen una creciente demanda de alimentos más saludables y nutritivos, y una demanda de "simplificación" de los alimentos y de "etiquetas limpias" ("adecuadas para mí"); preocupaciones sobre el origen de la cadena de suministro, y si el producto es ambiental y socialmente sostenible, y una creciente demanda de marcas con "Objetivos" (Adecuadas para el planeta y adecuadas para el fabricante). Al mismo tiempo, las comidas/bebidas "fuera de casa" y a través del comercio electrónico está cambiando su faceta sobre "cómo vivo y consumo".

Por último, la manera en que se producen los alimentos y la fibra también está cambiando drásticamente. Desde nuestras plantaciones hasta nuestras fábricas, el Internet de las cosas (IoT) ayuda a lograr una precisión en el uso de los recursos o una excelencia sin precedentes en años anteriores.

Ahora, tenemos drones de gran envergadura a nuestra disposición para realizar esquemas de nuestras plantaciones y huertos para poder reconocer a dónde intervenir para una invasión de enfermedades o un déficit nutricional, un proceso mucho más rápido que inspeccionar árboles caminando.

En conjunto, estas tendencias de los consumidores y avances tecnológicos tienen un gran impacto en nuestros consumidores, y por lo tanto, en nuestros negocios, nuestra estrategia y nuestro modelo de negocios. Nos requerirán volver a pensar la manera en la que nos abastecemos de productos agrícolas e ingredientes alimenticios, Reimaginar a Olam.

### Nuestro plan estratégico es una tendencia



Adecuado para mí



Adecuado para el planeta



Adecuado para el fabricante



Cómo vivo y consumo



Cómo se produce

“ El plan fue desarrollado como respuesta directa a una cantidad de preferencias en constante evolución del consumidor y avances tecnológicos. ”

## Decidir dónde jugar y cómo ganar

Frente a este entorno, debemos responder 2 preguntas centrales para desarrollar nuestra estrategia i) dónde jugar; y ii) cómo ganar.

Debemos determinar qué áreas del negocio queremos priorizar e invertir, y a cuáles no queremos dar prioridad y deseamos salir. Esto se aplica a un negocio en particular en general, además de en los SBU, centros de costos y bienes relacionados dentro de los negocios individuales.

Además, tenemos que decidir en qué lugares queremos seguir invirtiendo, además de en qué partes de la cadena de valores queremos invertir y cuánto. Por último, en términos de a dónde jugar, también debemos tener en claro la proporción de nuestro capital que será destinado a negocios que contribuyen a nuestro balance final y aquellos que todavía se están gestando.

Basados en lo atractivo, la diferenciación, el liderazgo y la posición de costos, la capacidad de ejecución y el dominio sobre los recursos limitados y puntos de asfixia, tenemos que decidir:

- **Permanecer en 12 negocios fuertes con posiciones líder en segmentos atractivos del mercado, con una diferenciación clara y ventaja competitiva, y en consonancia con las tendencias de los clientes identificadas.** Esto incluye negocios involucrados en ingredientes de alimentos globales, suministros agrícolas globales, alimentos envasados de África (la única región donde producimos marcas de consumo), y la infraestructura y logística de África. Durante el curso del Plan de 6 años, esto implicará quitarle prioridad a 4 negocios: azúcar, caucho, productos de madera, fertilizantes y otros activos que ya no coinciden con nuestras prioridades estratégicas. El resultado es una cartera más centrada, simplificada y fuerte

- **Equilibrio en la asignación de capital con una integración selectiva en la cadena de valores, incluido un dinamismo especial en el midstream y en ingredientes con valor agregado** (~50% de nuestro Capital Invertido asignado al midstream/ingredientes en el 2024 del 38% actual)
- **Asegurar que tenemos presencia global y liderazgo para servir a los clientes globales.**

Sobre la segunda pregunta, cómo ganar, establecimos 4 vías estratégicas y 4 facilitadores de apoyo como se describe en el gráfico a continuación.

## Nuestras prioridades y facilitadores estratégicos



Para obtener más información sobre el Plan estratégico, visite:  
<https://www.olamgroup.com/content/dam/olamgroup/files/uploads/2019/01/Strategic-Plan-2019-2024.pdf>

# Lograr nuestro Plan estratégico

### 4 vías estratégicas:

- Fortalecimiento, simplificación y enfoque en nuestra cartera
- Mejorar los márgenes
- Ofrecer productos/servicios diferenciados a clientes nuevos y existentes, además de expandirnos hacia nuevas vías y segmentos de clientes
- Explorar inversiones en nuevos motores de crecimiento

### 1. Fortalecimiento, simplificación y enfoque en nuestra cartera

Doce de 16 Unidades de negocios fueron identificadas por tener un valor potencial para crecimiento futuro. Durante los 6 años, planeamos invertir US\$3.5 billones para fomentar nuestra posición de liderazgo en estos negocios. De estos US\$3,5 billones, US\$1 billón será para mantener los gastos de capital y US\$2,5 billones serán para nuevos gastos de capital.

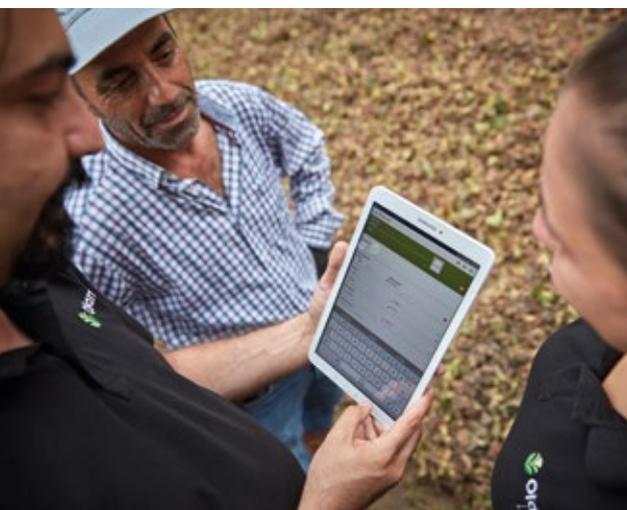
Esta estrategia renovada significó tomar algunas decisiones difíciles con respecto a quitarle prioridad a los negocios del azúcar, caucho, productos de madera y fertilizantes. A pesar de que siguen siendo buenos negocios, que se puede ver en este Informe, ya no coinciden con nuestras prioridades estratégicas. Como resultado de este proceso, esperamos librar aproximadamente US\$1,6 billones en efectivo redistribuido en negocios seleccionados.

Sin embargo, solo dejaremos de invertir desde una posición de fortalecimiento, y de manera responsable y ordenada en el momento adecuado, durante los próximos 6 años. De hecho, el camino para salir quizá sea una venta parcial y luego una salida completa. Hasta entonces, seguiremos apoyando a estos negocios para que estén en la mejor posición posible y hacer que la transición sea lo más suave posible. Buscaremos compradores responsables que proporcionen una gestión ambiental eficiente, en especial dadas las concesiones en la República del Congo y en la República de Gabón. También estamos buscando redistribuir la mayor cantidad de personas posible, como fue con el caso del Fondo Fundamental y la recepción del Azúcar que ya habían cerrado.

### 2. Mejorar los márgenes

Nuestro objetivo es extraer el máximo valor al mejorar la competencia de los costos y optimizar la productividad del capital. En el transcurso del Plan, a través de la constante gestión de los costos y de la estandarización de One Olam, tenemos como objetivo extraer ~US\$200 millones de distintos costos, incluidos gastos generales y costos de intereses, etc.

De igual manera, optimizaremos la productividad del capital, reduciendo nuestro efectivo y nuestro ciclo de efectivo, y la productividad del capital de trabajo. En 2018, esto se redujo de 97 días en el año anterior a 76 días.



El Sistema informativo de agricultores de Olam (Olam Farmer Information System, OFIS) es una plataforma tecnológica revolucionaria que se utiliza para recopilar y analizar datos de pequeños agricultores como se puede ver en Turquía. Con estos datos, ahora podemos proporcionar planes de gestión de fincas personalizados.

## Estrategias de la unidad de negocios (BU)



### Nueces comestibles

Mantener el liderazgo global y expandir el upstream de las almendras y los pistachos, los ingredientes y el negocio de fabricación conjunta.



### Aceites comestibles

Aumentar el rendimiento y la rentabilidad en el negocio upstream del aceite de palma e invertir selectivamente en el negocio de refinación midstream



### Granos y alimentos para animales

Expandir el procesamiento de destino: molienda de harina en África occidental y operaciones de alimentos para animales. Seguir desarrollando un negocio de comercio global con activos livianos



### Infraestructura y logística

Extraer el valor total de nuestras operaciones existentes en Gabón y expandirnos selectivamente en otros mercados en África.



### Cacao

Seguir desarrollando negocios como la empresa más integral del ingrediente del cacao proporcionando soluciones e innovaciones a clientes en todo el mundo.



### Lácteos

Expandir la producción lechera en Rusia. Aumentar el impacto midstream para convertirnos en un proveedor de productos lácteos de alta calidad



### Café

Mantener el liderazgo global en el negocio de café ecológico y expandirnos en el negocio del café soluble



### Arroz

Expandir el origen de Asia y la distribución de África incluido el arroz empaquetado de marca



### Algodón

Mantener el liderazgo global en el negocio de la cadena de suministro y expandirnos en el desmotado integral y en el impacto agrícola



### Alimentos envasados

Lograr el liderazgo en categorías seleccionadas en Nigeria y Ghana y expandirnos a mercados adyacentes en África occidental



### Espicias

Expandir el negocio de la cebolla, el ajo y las especias tropicales en orígenes más grandes. Invertir en el procesamiento de especias midstream para generar mayor valor



### Servicios financieros de materias primas

Centrarnos en Soluciones Integrales de Gestión de Riesgo (RMS)

### 3. Ofrecer productos/servicios diferenciados en canales existentes y nuevos

Esta vía clave para nuestro plan de acción estratégico nos permitirá posicionar a Olam para capitalizar las tendencias emergentes de los clientes y de la tecnología, ofrecer más productos diferenciados y soluciones de servicios a nuestros clientes actuales y nuevos, a través de canales nuevos y existentes. Ya hemos tenido iniciativas en juego, pero queremos escalar en la amplia dispersión de nuestra cartera. Las áreas de enfoque incluyen:

- **AtSource:** lanzado en abril de 2018, los productos y orígenes nuevos estarán rápidamente en línea.
- **Soluciones de gestión de riesgo:** nuestro objetivo es extender nuestra capacidad de ofrecerle a los proveedores y a los clientes soluciones de gestión de riesgo personalizadas, por ejemplo, ofreciendo un contrato de precios máximos garantizados, valiosos para nuestros clientes.
- **Ofertas y servicios con valor agregado:** esto se extiende desde ofrecer productos certificados como Rainforest Alliance y Organic, hasta tener un mayor enfoque para impulsar aún más la fabricación de ingredientes con grados, calidades y formatos personalizados. También estamos invirtiendo significativamente en capacidades de desarrollo de productos, trabajando en conjunto con nuestros clientes para crear ingredientes y aplicaciones para productos y recetas nuevas.

Además, estamos centrados en generar ingresos a través de nuevos segmentos/canales de clientes a través de la fabricación conjunta; el servicio alimenticio y el comercio electrónico. Los propietarios de marcas, por ejemplo, están externalizando su producción a Olam porque quieren centrarse en la elaboración de la marca, y ya no ven al proceso de fabricación como una actividad central. Con respecto a los servicios de alimentos, creemos que aún no hemos empezado a abordar esta gran industria. Con equipos especializados, podemos alcanzar nuevos clientes, no solo internacionales si no también pequeños y medianos.

Finalmente tenemos el comercio electrónico. Anteriormente, el costo de servir a empresas medianas y pequeñas era muy alto. Ahora que hemos desarrollado canales de participación digitales para las Especias, Nueces comestibles y el Café, podemos brindar servicios a estos clientes en todo el mundo, y esto constituirá una gran parte de nuestro crecimiento.

### 4. Evaluar nuevos motores para futuras oportunidades de crecimiento que estén alineadas con las tendencias fundamentales de los consumidores

Con el alcance de nuestra cadena de suministros y competencias, Olam está en un punto favorable para poder cumplir con todas estas tendencias y necesidades en evolución de los clientes. Por lo que tendremos un motor de crecimiento que desarrollará nuevas oportunidades con clientes y otros socios.

De igual manera, del lado del proveedor, estamos buscando acercarnos a los agricultores lanzando una plataforma de Servicios para agricultores. Ya tenemos pruebas piloto en funcionamiento, en las que creamos una plataforma del mercado, contactamos a nuestros clientes con los agricultores y con el ecosistema agrícola más amplio. Por ejemplo, contactamos a agricultores con plantadores de insumos agrícolas, empresas de fertilizantes y semillas, compañías de micro finanzas y compañías de seguros de cosecha.

Todo esto estará apoyado por los facilitadores que ya están identificados en Olam 2.0: Excelencia operativa, sostenibilidad, liderazgo y digital y talento.

“ Para el 2024, tenemos como objetivo ser un negocio de agricultura y alimentos global que apoye la creciente necesidad de nuestros clientes de cadenas de suministro sostenibles y transparentes, con un enfoque claro en las preferencias futuras de los consumidores. A cambio, esto nos ayudará a lograr nuestra Visión de ser el negocio de agricultura más valuado y diferenciado en el 2040. ”

## Nuestros objetivos

Queremos lograr 4 objetivos específicos en este plan:

- **Rendimiento de capital: lograr mínimo un 12% y superior para el 2021**
- **Al menos un 13% de EBITDA en el Capital Invertido desde 2021 en adelante**
- **Flujo de caja libre patrimonial positivo después de las inversiones del 2do año del Plan**
- **Apalancamiento (definido como deuda neta: capital) menor o igual a 2 cada año**

### Maximizar el valor para nuestras partes interesadas

Ya habiéndonos embarcado en la estrategia, también estamos comprometidos a explorar todas las opciones para maximizar el valor para nuestras partes interesadas. Estamos en el proceso de designar asesores financieros para explorar varias alternativas, por ejemplo, organizando y reposicionando nuestra cartera para que los inversionistas y analistas la entiendan con mayor facilidad y desbloqueen el valor oculto del negocio. Se espera que esta actividad se finalice en el T4 del 2019.

### Un esfuerzo de colaboración

Sin embargo, solo podemos generar valor a largo plazo con la dedicación del fuerte equipo mundial de 74 500 personas de Olam. El 2018 no fue un año fácil, sin embargo nuestro personal permaneció involucrado, centrado y fue fuerte, con un esfuerzo adicional. También quiero llamar la atención de los equipos en el negocio que fueron sacados de prioridad, su trabajo duro y motivación continua para tener éxito se reconoce cuando reiteramos que los apoyaremos en este horizonte de planificación para obtener el mejor resultado posible.

Agradezco a nuestras partes interesadas por su constante apoyo y aprobación de nuestra Estrategia renovada. También agradezco a nuestra Comisión por su asesoría, con un agradecimiento particular a la Sra. Rachel Eng y al Sr. Mitsumasa Icho quienes se retiraron del Consejo, y cuya experiencia nos ayudó a ser la empresa que somos hoy. Al mismo tiempo, me gustaría dar la bienvenida al Sr. Kazuo Ito como director no ejecutivo, nominado por la Corporación Mitsubishi.

A medida que nos adentramos en esta nueva estrategia, hay muchos desafíos en nuestro sector, pero también hay grandes oportunidades para aquellas compañías que deseen y sean capaces de reposicionarse y adelantarse a la curva de este entorno en constante cambio. Ofreceremos una combinación única a nuestros clientes, una amplia cartera y red de upstream y cadenas de suministro, junto a la fabricación de alimentos y fibras para los estándares de seguridad y calidad más altos. Un verdadero negocio agrícola y alimentos globales. Junto a nuestros socios, desde clientes hasta proveedores de capital, ONG hasta agencias gubernamentales, todos merecemos nuestro agradecimiento extendido, tenemos un futuro brillante y Reimaginado frente a nosotros.

**Sunny Vergheze**

Cofundador y Director Ejecutivo del Grupo